

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR
ENVIRONNEMENT**

**PAR
OTHMAN EL GARTI**

**" FACTEURS DE LOYAUTÉ ET DE DÉSENGAGEMENT DES
ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DE LEUR INSTITUTION
FINANCIÈRE"**

JANVIER 1997

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Denis Pettigrew, professeur au département des Sciences de la Gestion et de l'Économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui a su m'appuyer tout au long de la réalisation de ce travail. Je remercie aussi les lecteurs du mémoire les professeurs Said Zouiten et Jocelyn Perrault.

Je tiens à remercier spécialement ma famille et mes amis chez qui j'ai trouvé encouragements et compréhension.

Résumé

Dans un contexte bancaire de plus en plus concurrentiel et connaissant une certaine volatilité chez les entrepreneurs, il nous a paru intéressant de faire une recherche sur les facteurs de loyauté et de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque. Ainsi, serons-nous amené à identifier dans la banque les critères de qualité les plus susceptibles de renforcer la loyauté de l'entrepreneur, mais aussi les causes pouvant entraîner son désengagement. Les faits saillants de cette recherche se présentent comme suit:

- **Principales causes de désengagement des entrepreneurs:**

- Causes liées à la gestion interne de la banque: les principales sources d'insatisfaction se situant au niveau des difficultés de renégociation des garanties, du roulement des directeurs de comptes, de la méconnaissance du secteur d'activités et du langage trop technique des directeurs de comptes.

- Causes liées au manque de soutien de la banque face aux conditions du secteur d'activités de l'entreprise. Deux cas furent distingués:

- a- Secteur d'activités en période de crise

- b- Secteur d'activités en période de croissance

- **Facteurs de loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banque:**

- La **Fiabilité** des services dans le sens de la précision et l'absence d'erreurs est un critère jugé par les entrepreneurs comme nécessaire et indispensable. Ils le considèrent comme un minimum allant de soi, un acquis dont l'absence est génératrice d'insatisfaction, mais qui ne saurait constituer pour autant un facteur d'engagement dans le cas contraire. La divergence avec les directeurs de comptes est que ceux-ci considèrent la fiabilité des services comme une valeur ajoutée pouvant assurer la loyauté des entrepreneurs.

- Attitude pro-active de la banque: les entrepreneurs interrogés traduisent cette attitude par l'empathie (plus forte implication de la banque) et la réceptivité (disponibilité à aider surtout lors de circonstances difficiles).

Par ailleurs, il est curieux de constater que les entrepreneurs interrogés n'accordent qu'une importance relative à des critères comme la diversité des services (facilement imitables), la proximité (avantage jugé commun à toutes les banques) et les frais concurrentiels (intérêt davantage porté sur la qualité que le coût des services).

Un autre fait saillant de cette recherche se manifeste par l'incompatibilité entre certaines pratiques bancaires et les exigences

d'une approche relationnelle pourtant jugée par les banquiers indispensable à la loyauté des entrepreneurs.

Enfin, nous avons établi deux profils distincts des entrepreneurs selon leur intention de loyauté: il en ressort que les entrepreneurs ayant une intention de loyauté positive sont (en comparaison avec ceux à intention de loyauté négative) plus âgés, moins scolarisés, utilisant un plus grand nombre de services et exerçant leurs activités depuis une plus longue période.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux et figures	vi
INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE SOULEVÉE	3
I. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
1.1 Services bancaires	6
1.1.1 Notion générale de service.....	6
1.1.2 Spécificités du service bancaire.....	7
1.1.3 Description des produits et services offerts par les banques.....	8
1.2 ÉTUDE DE CONCEPTS	13
1.2.1 Concept de loyauté.....	13
1.2.2 Concept d'appartenance.....	16
1.2.3 Approche relationnelle et Approche transactionnelle.....	17
1.2.4 Concept de satisfaction.....	20
1.3 Synthèse de la littérature.....	47
II CADRE CONCEPTUEL.....	50

III MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	54
3.1 Objectifs de recherche.....	54
3.2 Questions de recherche.....	54
3.3 Justification des questions de recherche.....	55
3.4 Cadre d'échantillonnage.....	56
3.5 Instrument de mesure.....	57
3.6 Collecte des données.....	58
3.7 Type de recherche	58
3.8 Technique d'analyse.....	60
 IV ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	 62
4.1 CAUSES DE DÉFECTION DES CLIENTS.....	65
4.1.1 Causes liées à la gestion interne de la banque	65
4.1.2 Causes liées au comportement de la banque face aux conditions du secteur d'activités de l'entreprise.....	69
a. Secteur d'activités en crise.....	69
b. Secteurs d'activités en période de croissance	70
4.1.3 Influence de l'insatisfaction sur le comportement des entrepreneurs.....	75
4.1.4 Point de vue des directeurs de comptes (résultats des entrevues réalisées)	79
4.2 L'APPROCHE RELATIONNELLE AU SEIN DES BANQUES.....	82
4.3 CRITERES SIGNIFICATIFS DANS LA LOYAUTÉ DES ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DE LEUR BANQUE.....	86
a- Point de vue des entrepreneurs.....	86
b- Point de vue des directeurs de comptes.....	93
4.4. PROFIL DES ENTREPRENEURS ET INTENTION DE LOYAUTÉ.....	99

CONCLUSION.....	108
LIMITES DE L'ÉTUDE	115
AVENUES DE RECHERCHE FUTURES.....	117
 BIBLIOGRAPHIE.....	 119

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES :

Fig 1: Comportement du client en cas d'insatisfaction.....	p 27
Fig 2: Matrice satisfaction-importance.....	p 36
Fig 3: Modèle de l'infirmité.....	p 38
Fig 4: Relation satisfaction-intention de comportement.....	p 40
Fig 5: Relations entre qualité, satisfaction et intention d'achat.....	p 44
Fig 6: Cadre conceptuel.....	p 53
Fig 7: Processus de l'influence de l'insatisfaction sur le comportement de l'entrepreneur.....	p 78
Tab1: Comparaison: Marketing relationnel-transactionnel.....	p 19
Tab 2: Tableau récapitulatif des objectifs de recherche.....	p 63
Tab 3: Caractéristiques des pme consultées.....	p 64
Tab 4: Résumé des causes d'insatisfaction chez les entrepreneurs...	p 74
Tab 5: Degré d'importance des critères de services.....	p 88
Tab 6: Critères de service par degré d'importance selon les directeurs de comptes.....	p 94
Tab 7: Profil de l'entrepreneur selon l'intention de loyauté.....	p104

INTRODUCTION

Le marché bancaire semble avoir vécu ces dernières années une période tumultueuse. Ainsi, la loi mettant en oeuvre les plus récentes dispositions du GATT a éliminé la règle limitant à 12% l'avoir des banques étrangères installées au Canada. De même, les réformes législatives adoptées récemment ont augmenté le pouvoir de prêt délégué aux compagnies d'assurance et aux sociétés de fiducie. Autant de réformes qui ont renforcé le climat de concurrence déjà existant dans le secteur bancaire.

Reiling (1986) rapporte les conclusions d'une conférence de l'American Marketing Association sur le marketing financier: "selon l'opinion de plusieurs conférenciers, maintenir la loyauté de sa clientèle serait, aujourd'hui, la seule façon de survivre pour une institution financière". Dans la même veine, selon Perrien et Mc Tavish (1987), les efforts marketing déployés par une banque doivent désormais se concentrer sur la connaissance des nombreuses influences pouvant affecter la relation d'un entrepreneur avec son institution financière. D'où l'idée du sujet de ce mémoire qui se veut une étude qualitative des facteurs de loyauté et de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque.

Les objectifs de l'étude se présentent comme suit:

- Comprendre le phénomène de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque: est-ce suite à un cumul de petits malentendus, ou suite à de graves mésententes, ou encore à une meilleure offre de la concurrence?.
- Identifier les critères de qualité de service les plus à même de renforcer la loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banque. Ainsi, on mettra en exergue les critères les plus significatifs, au point de vue impact, sur la satisfaction des entrepreneurs.
- Dresser le profil des entrepreneurs selon leur intention de loyauté en fonction des critères de l'âge, scolarité, chiffre d'affaires de l'entreprise, durée des activités et le nombre de services utilisés.

Tout au long de la revue de la littérature, nous allons étudier des concepts liés à notre problématique comme la loyauté, le sentiment d'appartenance, la satisfaction des clients, ainsi que le concept de rétention des clients. Sera également étudiée la nature de l'approche utilisée entre la banque et ses clients entrepreneurs, car selon plusieurs auteurs, notamment Congram (1987), l'approche relationnelle facilite la loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banque. De ce point de vue, il nous paraît intéressant de vérifier cela auprès des directeurs de comptes des banques à charte et de voir, de façon pragmatique, si le système et les pratiques bancaires facilitent l'application d'une telle approche. C'est donc là un autre aspect des relations banques-pme qui sera étudié et que l'on a jugé intéressant

pour la présente étude. Ainsi, serons-nous amenés à consulter aussi bien les entrepreneurs que les directeurs de comptes. Cette action nous semble servir les intérêts de notre étude puisqu'elle nous permettra d'enrichir l'information récoltée et de comparer les points de vue des uns et des autres en vue de détecter aussi bien les accords que les divergences.

PROBLÉMATIQUE SOULEVÉE

Les phénomènes de la déréglementation et de l'implantation de banques étrangères ont provoqué des changements radicaux dans les services bancaires commerciaux. Des banques étrangères ainsi que d'autres formes d'institutions financières livrent désormais une forte concurrence aux banques à charte canadienne et s'imposent dans l'industrie bancaire. Ces changements ont provoqué une très grande instabilité des marchés de cette industrie, qui était mal préparée à un accroissement de la concurrence (Thompson et Zeckhauser, 1988).

Cette concurrence de plus en plus accrue a provoqué également des changements dans le comportement des clients-entrepreneurs. Ceux-ci, face à la dynamique concurrentielle d'un marché de plus en plus ouvert, ont tendance à changer d'institution bancaire plus souvent qu'avant, ce qui préoccupe grandement les responsables des banques à charte canadienne.

Parmi ces responsables bancaires, Gerry Lucassen, premier vice-président, affaires commerciales à la CIBC, disait dans le numéro de Mars de la revue "le banquier" 1995 : "jusqu'à 30% des clients des banques à charte sont insatisfaits des services reçus, et ils constituent ainsi une clientèle potentielle pour les banques étrangères".

Le phénomène de "changement de banque" de plus en plus fréquent pose le problème de fidélisation de la clientèle (Rosenblatt et Laroche, 1988). Or il se trouve que la fidélisation de la clientèle est le stade de qualité de relation idéal auquel aspire tout banquier puisqu'il témoigne d'une confiance et d'un attachement réciproque entre deux partenaires.

L'efficacité des efforts de marketing déployés par une banque ne dépend désormais plus uniquement de son aptitude à offrir des prix concurrentiels pour ses produits/services, mais aussi à se doter d'une bonne connaissance des nombreuses influences qui peuvent affecter la décision d'un entrepreneur dans le choix d'une banque, ainsi que sa loyauté ou non vis-à-vis d'elle (Perrien et Mc tavish, 1987).

Qu'est-ce qui fait qu'à service égal ou même supérieur de la part du concurrent, un entrepreneur restera loyal à sa première banque ?
 Qu'est-ce qui irrite les entrepreneurs au point de les rendre facilement sensibles aux offres de la concurrence?. Qu'est-ce qui est susceptible de renforcer la loyauté des entrepreneurs vis à vis de leur institution bancaire?. Autant d'interrogations que nous allons essayer

d'éclaircir dans le cadre du présent travail. Apporter des éléments de réponse à ces questions aiderait les institutions bancaires à :

- mieux comprendre les motivations de comportements des entrepreneurs,
- détecter les causes d'insatisfaction exprimées par les entrepreneurs afin de les réduire et freiner par la même occasion le désengagement de ces entrepreneurs vis-à-vis de leur banque,
- mettre en évidence et insister sur les facteurs les plus à même de renforcer la loyauté des entrepreneurs à leur banque plutôt que de disperser leurs efforts sur des critères peu importants pour ces mêmes entrepreneurs.

Ainsi, les gestionnaires bancaires pourront développer des techniques d'intervention qui leur permettront de réagir à la fois défensivement (rétention des clients) et offensivement (recherche de nouveaux clients)

I- REVUE DE LA LITTÉRATURE

I.1 Services bancaires

I.11 Notion générale de service:

Dans leurs travaux, Murdick, Render & Russell (1990) a décrit le service comme étant intangible (une action plutôt qu'un objet), hétérogène (d'un client à l'autre) et inséparable (production et consommation liées) :

- L'intangibilité : caractérisée par la difficulté à énoncer des normes standards, l'impossibilité de contrôler la qualité avant la réalisation du service, et la difficulté à connaître avec exactitude les critères d'évaluation de la qualité par le client.
- L'hétérogénéité : caractérisée par la difficulté à exiger une prestation uniforme du personnel de service et le manque de conformité entre les intentions de l'entreprise et le service effectivement fourni au client.
- L'inséparabilité : caractérisée par le fait que la qualité est fabriquée à l'occasion d'une interaction entre le client et le personnel de service. De même, la participation du client à la réalisation du service est essentielle, il est donc difficile de contrôler une qualité qui dépend en partie de l'input du client.

À ces caractéristiques du service Murdick, Render & Russell (1990) ajoutent qu'un service ne peut être produit massivement (pas de services standardisés), le personnel doit faire preuve de beaucoup de jugement durant la prestation de service, le degré de contact avec le client est élevé, et de plus, les systèmes de mesure d'efficacité sont subjectifs.

1.1.2 Spécificités du service bancaire

Gummesson (1987) a repris les spécificités du service mentionnées ci-dessus et les a étudiées dans le contexte bancaire :

- L'intangibilité : le service représenté par une bonne relation banque-client n'est pas palpable, il comporte un risque élevé. Une standardisation claire et précise devient donc difficile à réaliser. Il est également difficile de breveter un service intangible.
- La non-durabilité : les services étant périssables, ils ne peuvent donc pas être entreposés à la différence des biens matériels. Vu les coûts fixes élevés que nécessite la structure traditionnelle de la banque, des pressions constantes sont faites afin de stimuler la demande de façon à ce que les coûts puissent être répartis sur une base assez large.
- L'hétérogénéité : il est difficile d'assurer les mêmes critères de qualité de service pour tous les services à travers toutes les

succursales d'une banque. Une simple différence dans la motivation et la compétence de deux directeurs de comptes créera des divergences. De même, la présence du client avec ses attentes, la connaissance qu'il a du service et son comportement particulier rend le service d'autant plus hétérogène.

1.1.3 Description des produits et services offerts par les banques

- **Service de dépôt:** toutes les banques offrent une gamme de services de dépôt aux entreprises. C'est un compte qui rapporte généralement un intérêt calculé quotidiennement sur le solde existant et versé mensuellement. Le taux d'intérêt quotidien varie d'une banque à l'autre, selon que le solde est inférieur à un montant déterminé. Par ailleurs, un taux variable est accordé si le solde est supérieur à un montant déterminé.

- **Services de gestion financière**

-*Gestion informatisée:* Ce système informatique est conçu pour le gestionnaire qui désire avoir accès instantanément à ses données bancaires à même un terminal installé au sein de son entreprise.

-*Paie informatisée:* Ce service permet de libérer l'entreprise des tâches administratives reliées à la préparation de la paie. À chaque période de paie, l'entreprise doit fournir à la banque les données concernant les nouveaux employés et ceux qui ont cessé de travailler,

de même que les modifications relatives à la paie proprement dite et, pour les employés payés à l'heure le nombre d'heures travaillées. Les frais sont généralement fonction du nombre d'employés et du nombre de périodes de paie.

- *Conciliation* : Ce service s'adresse aux entreprises qui émettent beaucoup de chèques. Le traitement des chèques émis est effectué par la banque selon les modalités définies par l'entreprise.

- **Services de règlements**

- *Païement à un tiers* : il s'agit d'un service de virement de fonds électronique qui permet à l'entreprise d'acheminer des crédits tels les paiements de salaires et de dividendes, directement dans les comptes des divers bénéficiaires. Les banques prélèvent des frais de transaction qui sont généralement payables mensuellement.

- *Cartes de crédit d'entreprise* : Ce service est utilisé par l'entreprise pour contrôler et gérer les comptes de frais de ses employés. Un relevé consolidé et des relevés individuels sont offerts à l'entreprise et à ses employés pour faciliter l'administration.

- *Prélèvement automatique* : il est destiné aux entreprises qui ont un grand nombre de créances périodiques. L'entreprise doit fournir à la banque les renseignements de base au sujet de ses clients, soit leur nom, leur numéro de comptes, etc. La banque débitera

automatiquement les comptes individuels mentionnés à la date d'échéance et créditera le compte de l'entreprise le même jour.

- *Traitement aux points de vente* : Ce service permet le traitement des cartes de crédit, des cartes de débit et des chèques. Il élimine le temps d'attente au téléphone, la consultation des listes de cartes de crédit annulées et la préparation manuelle des factures.

- *Gestion centralisée des soldes* : Ce service permet de concentrer les soldes de plusieurs comptes courants dans un seul compte tout en maintenant le solde réel dans chaque compte. L'entreprise peut donner instruction de maintenir les soldes à un niveau déterminé à l'avance, de transférer des fonds d'un compte à un autre ou de ramener les soldes automatiquement à zéro. Un service de répartition des intérêts entre les différents services est également disponible. Il y a en général des frais annuels de base et des frais par compte courant payables mensuellement.

• **Description des services de crédit disponibles**

***Facilités à court terme pour répondre aux besoins de l'emprunteur au jour le jour :**

- *Financement de l'exploitation courante* : les entreprises ont souvent besoin de crédits aux fins de l'exploitation courante, ne serait-ce que pour financer les stocks et les comptes clients. À cette fin, la plupart

des marges de crédit permettent d'emprunter, de rembourser et d'emprunter de nouveau des fonds au fur et à mesure des besoins sur une période déterminée. L'avantage de cette formule est que les fonds excédentaires viennent en réduction des marges de prêts, ce qui diminue d'autant le coût des emprunts.

Par ailleurs, la plupart des banques sont en mesure d'acheter sans recours les créances d'une entreprise, ce qui permet à celle-ci d'encaisser rapidement le produit de ses ventes en lui épargnant les risques de pertes associés au recouvrement des créances et, le cas échéant, à la fluctuation des taux de change.

- *Lettre de crédit* : elle est particulièrement utile pour les entreprises exportatrices. Il s'agit d'un engagement de paiement, émis par une banque, contre remise de documents établissant la livraison de marchandises ou la satisfaction d'une obligation précise. Elle évite à l'entreprise de devoir régler comptant préalablement à la livraison et de mobiliser ainsi des fonds susceptibles d'être utilisés à meilleur escient. Les banques exigent des frais pour l'émission d'une lettre de crédit, ainsi qu'un taux relatif à l'acceptation bancaire à laquelle donne lieu la livraison. Ces frais sont toujours, au total, à peu près équivalents au taux préférentiel.

- *Le papier commercial* : il est parmi les placements à court terme offerts par les banques, celui dont le rendement est l'un de plus élevés. Le facteur risque justifie les taux d'intérêt élevés du papier

commercial, ce type d'investissement n'étant pas garanti par les banques. L'investissement est de 100.000 \$ ou un multiple de ce montant et son terme est de 30, 60 ou 90 jours. Le papier commercial est également acheté à escompte.

- **Financement à moyen terme pour des objectifs plus éloignés**

- *Prêts à terme* : les banques offrent une gamme variée d'instruments de financement à terme pour des projets de dépenses en immobilisations. Si l'entreprise décide par exemple de prendre de l'expansion, la banque peut financer l'achat du terrain, la construction de l'usine ou une acquisition. De même, si l'entreprise prévoit un achat d'équipement, la banque peut consentir un prêt à terme, à taux fixe ou à taux variable, dont le remboursement dépendra de la durée de vie utile du bien en question et des rentrées de fonds de l'entreprise.

- *Crédit-bail* : il est sans doute le moyen le plus rapide et le plus commode de financement en ce qui à trait à l'équipement. La plupart des banques par l'entremise de leurs filiales offrent une gamme de contrats de crédit-bail.

- *Les acceptations bancaires à terme* : l'acceptation bancaire à terme, dont le montant est généralement égal ou supérieur à 500.000\$ est un instrument financier à taux et à échéance fixes. Comptant un minimum de formalités administratives, les acceptations à terme constituent

un moyen avantageux d'obtenir des fonds pour une durée d'un an et demi à sept ans. De plus, comme le principal est remboursable uniquement à l'échéance, l'entreprise préserve son fonds de roulement.

I.2 ÉTUDE DE CONCEPTS

Dans cette partie, il s'agira de faire ressortir les propos des auteurs concernant des concepts liés à notre problématique. Seront ainsi étudiés les concepts de loyauté, d'appartenance, d'approche relationnelle et de satisfaction (insatisfaction) des clients. En ce qui concerne le concept de la loyauté, on verra principalement que la loyauté ne se résume pas à une action d'achat répétée, mais implique plutôt une attitude positive et un choix réfléchi de la part du client.

1.2.1 Concept de loyauté

Pour Day (1969), la loyauté implique autant une dimension comportementale qu'une dimension attitudinale. Selon l'auteur, un consommateur qui répète le même achat parce qu'une seule marque lui est disponible ou accessible, n'est pas nécessairement un consommateur loyal. Celui-ci doit avoir un attachement réel à la marque. L'auteur distingue alors entre la fausse loyauté et la loyauté intentionnelle qui est la vraie loyauté selon lui.

Jacoby et Kyner (1973) abondent dans le même sens en affirmant que les gestionnaires ne doivent pas s'intéresser uniquement au nombre

d'achats répétés mais également aux raisons derrière ce comportement. En effet, il se peut à titre d'exemple qu'un client soit loyal faute de mieux et non parce qu'il est satisfait des services reçus (fausse loyauté). De même, un client loyal uniquement pour des raisons de prix ou de promotion n'est pas vraiment loyal puisqu'il suffit de conditions quelque peu plus avantageuses pour le détourner au profit de la concurrence.

Sheth et Park (1973) donnent au concept de loyauté les trois dimensions formant une attitude. Il y a une dimension émotive, évaluative et comportementale. ces auteurs définissent ainsi la loyauté comme suit:

" Un biais émotif, une réponse évaluative et, ou comportementale face à une marque; cataloguée, étiquetée ou choisie par un individu dans ses fonctions d'utilisateur et/ou de preneur de décision et/ou d'acheteur."

Selon ces mêmes auteurs, la loyauté du consommateur ne se résume pas à la simple action de consommer, mais peut aussi impliquer un choix réfléchi de la part du consommateur ainsi qu'une dimension émotive s'y rattachant.

Au niveau du secteur bancaire, un client loyal serait selon Jacoby et Kyner (1973), une personne ayant une attitude positive face à la dite institution et son comportement est le résultat d'un processus psychologique. Selon ces mêmes auteurs, pour assurer la loyauté de

ses clients, une institution financière doit comprendre le comportement de ses clients en vue de créer chez eux un biais favorable envers l'institution.

À la lumière de ce qui précède, le concept de loyauté a donc trois dimensions: cognitive, affective et comportementale. La présence d'au moins deux de ces dimensions est nécessaire pour parler de loyauté. ceci s'explique par le fait qu'un comportement d'achat répété (dimension comportementale) ne pourrait à lui seul justifier la loyauté d'un consommateur car ce dernier peut ne pas avoir accès à d'autres produits et donc être contraint de faire le même achat de façon répétée. Il faut donc différencier entre un comportement d'achat répétitif et la loyauté intentionnelle. De même, une attitude positive face à un produit ne peut à elle seule expliquer la loyauté du consommateur (Un consommateur qui est favorable à une marque mais qui ne peut se la procurer parce que trop coûteuse en est un bon exemple) Ce consommateur aura une attitude positive mais pas de comportement d'achat quant au produit en question.

Par ailleurs, Jain, Pinson et Malhotra (1987) se basant sur le contexte bancaire affirme que pour assurer la loyauté de ses clients, une institution financière doit leur donner une valeur ajoutée, une raison valable pour ne pas se détourner vers la concurrence. Ces mêmes auteurs, visant à mesurer la loyauté des clients d'institutions financières américaines, concluent que les clients choisissent une institution financière en se basant sur des aspects qui ne sont pas

uniquement rationnels. Les clients loyaux donneraient ainsi une plus grande importance à l'aspect humain alors que les non loyaux auraient des motivations principalement économiques.

1.2.2 Concept d'appartenance

L'idée d'étudier ce concept vient de la politique des caisses populaires desjardins dont pourraient justement s'inspirer les autres banques à charte. En effet, les dirigeants des Caisses Desjardins semblent avoir trouvé dans le sentiment d'appartenance leur cheval de bataille en matière de loyauté de leur clientèle. Ils jugent qu'il a été le principal facteur de succès des caisses et peut encore jouer un rôle important dans son développement (Beaulieu-Chassé 1991).

Selon Ashforth et Mael (1989), le sentiment d'appartenance est un état affectif qui résulte de la perception qu'à l'individu d'appartenir et de faire "un" avec le groupe, le tout se traduisant par une croyance et une acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, ainsi que par le désir de demeurer membre de celle-ci.

Lorsque les membres d'une organisation acceptent et adhèrent aux croyances et valeurs préconisées par celle-ci, différents auteurs (Mowday, Steers et Porter, 1979), expliquent que les individus développent un certain degré d'engagement envers l'organisation. Cependant, pour atteindre ce degré d'engagement, il est selon Congram (1987), nécessaire pour une institution financière de maintenir et développer une approche relationnelle avec sa clientèle. Aussi, allons-

nous nous pencher sur les caractéristiques de cette approche par opposition à l'approche dite transactionnelle.

1.2.3 Approche relationnelle et Approche transactionnelle:

Selon Filiatrault et Metcalf (1989), l'approche relationnelle reconnaît l'importance d'élaborer un programme formel non seulement pour attirer de nouveaux clients, mais surtout pour conserver et améliorer les liens existants avec les clients actuels. L'objectif est donc de transformer les usagers en clients loyaux. L'approche relationnelle implique donc un transfert du centre de profit de la transaction vers le client, qui devient alors le point de mire de la stratégie d'entreprise.

L'approche relationnelle est donc importante dans le domaine des services, en l'occurrence, le domaine bancaire dans lequel on va voir si les pratiques bancaires sont compatibles avec les exigences d'une telle approche. Dès lors, il nous paraît important de relever ce qui a été écrit sur l'approche relationnelle par comparaison avec l'approche transactionnelle.

Un échange transactionnel selon Moriarty, Kimball et Gay (1983) exclut tout élément relationnel, il implique d'une part une somme d'argent et d'autre part une commodité facilement mesurable, et enfin se caractérise par une communication limitée et étroite dans son contenu entre les deux partenaires. Dans une telle transaction,

l'acheteur est servi comme un élément de la masse, comme un "numéro" (Donnelly, Berry et Thompson, 1985).

L'échange relationnel va quant à lui au-delà de la "transaction", il est vu en termes d'"histoire" et de "futur". Chaque client représente une entité à part entière et est servi de façon individuelle. La collaboration qui en découlera supporte de façon implicite ou explicite un haut niveau de confiance et un certain engagement.

D'ailleurs, force est de constater que de plus en plus d'auteurs s'intéressent davantage à l'approche dite relationnelle. Parmi ceux-là, Congram(1987) qui affirme que dans un climat de concurrence, il est plus important de garder un client que d'obtenir un nouveau contrat, et qu'une approche relationnelle est plus à même d'aider à l'atteinte de cet objectif. En effet, le marketing relationnel tente de rentabiliser les clients déjà existants, tandis que le marketing transactionnel se concentre sur la rentabilisation de la transaction.

Donnelly, Berry et Thompson (1985) proposent lors d'une relation à long terme de transformer le consommateur en client. La différence est que l'acheteur considéré comme un simple consommateur ne verra qu'une partie de ses besoins comblée, et ce dans un contexte précis et une situation ponctuelle. Par contre, l'acheteur considéré comme un client verra l'ensemble de ses besoins satisfaits puisque le vendeur fera tout pour gagner sa loyauté et réduira au minimum toutes les causes pouvant le conduire vers la concurrence. Voici ci-contre un

tableau récapitulatif des principales caractéristiques des deux approches relationnelle et transactionnelle.

Tableau 1: Comparaison Marketing relationnel et Marketing transactionnel
(D'après Moriarty, Kimball et Gay, 1983)

	Marketing relationnel	Marketing transactionnel
OBJECTIF	Rentabiliser l'ensemble de la relation avec la clientèle.	Rentabiliser chaque transaction.
STRATÉGIE DE CROISSANCE	Pénétration accrue du marché actuel, ventes croisées.	Nouveaux clients, nouvelles transactions.
PRIORITÉ MARKETING	Connaissance du client et de ses besoins.	La vente, connaissance du marché.
FONCTION	Gestion des relations internes et externes. Coordination des efforts.	Ventes

Incidemment, au niveau stratégique, le marketing relationnel optera pour une pénétration accrue du marché via notamment la loyauté de la clientèle existante, pendant que le marketing transactionnel prônera la recherche de nouveaux clients. L'approche relationnelle, puisque

c'est d'elle qu'il s'agit dans cette étude, s'inscrit donc dans une perspective de long terme et a pour objectif fondamental d'accroître la loyauté du client.

Ainsi, même si les avantages générés par ce type de marketing sont mutuels, il s'agit d'un processus asymétrique qui repose la qualité de la relation sur le vendeur (en l'occurrence la banque). Ce dernier est donc amené à considérer les implications organisationnelles et managériales d'une telle approche. De ce point de vue, on va vérifier dans notre recherche jusqu'à quel point les pratiques de gestion des institutions financières sont compatibles avec l'esprit d'une approche relationnelle.

Enfin, l'approche relationnelle impliquant une relation à long terme et un engagement mutuel, elle repose, selon Crosby (1990), principalement sur un concept largement accepté en marketing: la satisfaction du consommateur.

1.2.4 Concept de satisfaction

Selon J.F.Boss (1993) la satisfaction des clients renforce leur loyauté à l'égard de l'entreprise prestataire de services. Aussi nous-a- t'il semblé pertinent de traiter en profondeur ce concept. Serons ainsi vus quelques définitions, la finalité de la satisfaction des clients, l'importance des traitement des plaintes pour le maintien de la satisfaction des clients et enfin quelques modèles de satisfaction des clients.

II.4.1 Définition de la satisfaction

Une définition largement citée dans le champ de la recherche sur le comportement du consommateur a été proposée par Howard et Sheth (1969) : "State of being adequately or inadequately rewarded in a buying situation for the sacrifices undergone".

Une autre définition de la satisfaction est due à Hunt (1977) : "The evaluation rendered that the experience was at least as good as it was supposed to be". La satisfaction est donc fonction d'une différence, celle des performances d'un produit et des attentes des clients à l'égard de ce même produit. Trois situations peuvent se présenter : les performances sont en deçà (mécontentement), au niveau (satisfaction), ou au-delà des attentes (enthousiasme) auquel cas s'établit une relation affective à la marque qui va au-delà d'une simple préférence rationnelle.

Le concept de satisfaction implique, par ailleurs, trois principales caractéristiques ; il s'agit d'un état psychologique, postérieur à l'achat et relatif:

- La nature de l'état psychologique oppose ceux qui mettent l'accent sur le cognitif (Howard et Sheth, 1969) ou sur l'affectif (Westbrook, 1987), pour lequel il s'agirait d'une réponse émotionnelle. La définition de Hunt suggérait déjà une synthèse entre ces deux points de vue extrêmes; il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une

expérience résultant de processus cognitifs et intégrant des éléments affectifs.

- La nature de l'expérience concernée par le jugement de satisfaction est l'ensemble de l'expérience de consommation (approche holistique). Dans certains cas, les études sur la satisfaction sont centrées sur des parties de ce processus (approche analytique); mais il s'agit dans l'ensemble d'un jugement postérieur à l'achat.

- le caractère relatif de la satisfaction traduit le fait que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le client et une base de référence initiale.

II.4.2 Pourquoi satisfaire les clients ?

L'intérêt porté par les entreprises à la satisfaction des clients repose, selon J.F.Boss (1993) sur un "schéma mental" constitué par une série d'équivalences:

- 1ère équivalence : la qualité du service fourni par l'entreprise se traduit par la satisfaction de ses clients.

- 2ème équivalence : la satisfaction se traduit par une meilleure loyauté de la clientèle.

- 3ème équivalence : une clientèle loyale est plus profitable pour l'entreprise à court terme, mais aussi et surtout à moyen et long terme.

II.4.3 La relation loyauté - profit

Une étude de Fred Reichheld et Earl Sasser (1990) illustre l'impact de la rétention des clients sur les profits pour un échantillon de sociétés de services. Dans un calcul de sensibilité, les auteurs ont estimé à 35% l'augmentation du profit suite à une augmentation de 5% du taux de rétention. Plus un client est ancien, plus il est rentable puisqu'il a tendance à faire de plus en plus appel à une entreprise qui le satisfait, alors que celle-ci est mieux à même de le connaître et de le servir. L'argumentaire en faveur de la rétention est repris en six points par Christopher (1992) :

- le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé
- les clients établis tendent à acheter plus
- les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuses à servir
- les clients satisfaits nous recommandent à de nouveaux clients pour un coût nul
- les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance
- retenir ses clients rend l'entrée sur le marché et le gain de part plus difficile pour les concurrents.

II.4.4 Satisfaction versus Insatisfaction:

La satisfaction est le plus souvent conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes "très satisfait" et "très insatisfait" avec entre les deux une multitude de degrés de satisfaction.

Selon Swan et Combs (1976), la satisfaction et l'insatisfaction sont deux construits distincts influencés par des aspects différents de l'interaction entre le stimulus, qu'est le produit ou le service, et l'individu. Ces deux auteurs ont ainsi montré que certains attributs du produit ou service ne contribuaient qu'à éviter l'insatisfaction ("maintainers"), alors que d'autres déterminaient la satisfaction ("satisfiers"). Ainsi, notent-ils, le client n'a d'attentes qu'en matière de conseil, de personnalisation des relations, de gestion sur mesure des particularités, etc. La qualité technique telles que l'absence d'erreurs ou la rapidité du service, est en effet, considérée comme un minimum allant de soi (le client d'une banque est mécontent si son relevé bancaire présente des erreurs, mais pas satisfait pour autant s'il est exact).

II.4.5 Relation : Traitement des plaintes - Satisfaction des clients

Des études menées par Technical Assistance Research Program Institute (TARP) en 1986, ont montré qu'il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. Un

marketing défensif coûte en effet beaucoup moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence.

Or, selon Day et Landon (1993), dans leur course vers la conquête de nouveaux clients, bon nombre d'entreprises négligent ceux déjà existants. Ceux-ci manifestent soit leur mécontentement par des réclamations, ou ne s'expriment pas et finissent tout simplement par se diriger vers la concurrence. Selon l'auteur, ces clients sont souvent pessimistes quant à l'issue favorable à attendre de leur plainte, en raison de la position de force de l'entreprise ou de son inertie devant des plaintes introduites précédemment.

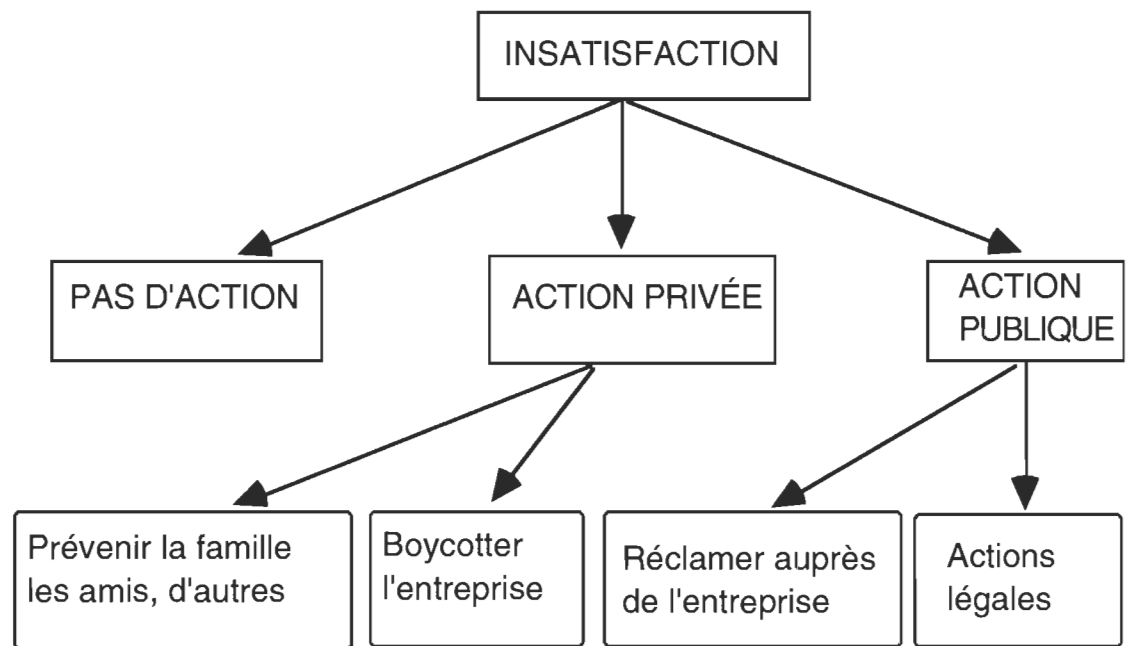
Afin de déceler ces insatisfaits silencieux, Il est donc important d'adopter une attitude proactive et de mesurer régulièrement le degré de satisfaction-insatisfaction de la clientèle. D'autant plus, que dans de nombreux secteurs où la demande globale est devenue non expansible, près de 80 à 90% du chiffre d'affaires est souvent réalisé par des clients existants. On comprend aisément l'importance de fidéliser ce portefeuille de clients.

De même, il est une autre motivation pour les banques à vouloir renforcer la loyauté de leurs clients existants et elle est reliée à la stratégie des banques quant à la nature de leurs revenus. En effet, toutes les banques cherchent à accroître leurs revenus fixes (frais mensuels, honoraires, etc.) et ce au détriment des revenus de crédit.

D'ailleurs, les fluctuations dans les taux d'intérêt depuis les vingt dernières années, ainsi que le risque inhérent au crédit ont amené les banques à privilégier les revenus fixes.

Or, cette préférence financière nécessite le développement de liens étroits et durables avec les entrepreneurs, puisque la plupart des produits générant des revenus fixes se commercialisent auprès de la clientèle existante de la banque par la vente croisée. Ce n'est qu'après que le client est acquis pour des services de base comme les services de prêt ou la marge de crédit qu'il sera possible de lui vendre des produits à revenus fixes. À titre d'exemple, les produits de gestion de trésorerie sont principalement commercialisés auprès de la clientèle faisant déjà affaire avec la banque en matière de crédit.

Dans la même veine, Day et Landon (1993) ajoutent que le comportement de défection est le plus grave pour une entreprise, car elle n'a pas l'occasion de corriger le tir, alors que le comportement de réclamation donne une chance à l'entreprise de transformer l'insatisfaction en satisfaction. Les comportements possibles en cas d'insatisfaction sont présentés, par Day et Landon (1993), dans (fig.1) ci-contre.



Ces auteurs distinguent deux situations en termes de loyauté : dans les cas d'insatisfaction simple, les clients refont un arbitrage lors d'un achat postérieur sans exclure l'offre qui ne leur avait pas donné satisfaction. Dans le cas de mécontentement important, l'entreprise défaillante est exclue de l'arbitrage. Les entreprises ne doivent donc pas craindre d'être généreuses dans le règlement des réclamations tant que la perte de revenus qui suit une défection est supérieure au coût de règlement de la réclamation et qu'une bonne partie des plaignants peut être convaincue de rester loyal. Day et Landon (1993) ajoutent également qu'un client insatisfait, une fois persuadé de rester, est plus loyal et donc plus rentable qu'auparavant, qu'une bonne gestion des réclamations produit un bouche-à-oreille favorable et que les réclamations sont une source d'information très utile. Ces

affirmations reposent sur des études réalisées par ces mêmes auteurs et qui ont donné les résultats suivants:

- pour les clients satisfaits, le taux de rachat est de 92%
- pour les clients insatisfaits qui ne communiquent pas leur insatisfaction, le taux de rachat tombe à 78%, soit 14% de perte
- pour les clients insatisfaits qui font part de leur plainte, mais qui reçoivent une mauvaise réponse de l'entreprise, le taux de rachat tombe à 46%
- pour les clients insatisfaits qui font part de leur insatisfaction et qui reçoivent une bonne réponse de l'entreprise, le taux de rachat est de 91%

Les clients qui posent problème sont donc ceux qui sont insatisfaits et qui ne s'en plaignent pas et ceux qui se plaignent mais qui ne sont pas satisfaits de la manière dont leur plainte a été reçue et traitée dans l'entreprise. Day et Landon (1993) tirent quelques enseignements de leurs recherches que voici:

- Il faut rechercher activement à identifier le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des usagers.
- Une plainte en soi n'est pas un élément négatif car un client accepte un problème dans la mesure où l'entreprise apporte une solution adaptée

- Les plaintes sont une source importante d'information permettant de mieux connaître les attentes des acheteurs et la qualité perçue des produits de l'entreprise.

Des progrès ont, cependant, été constatés dans le traitement des plaintes par les banques à charte. À ce sujet, l'Association des Banquiers Canadiens rapporte, dans la revue "le banquier" (Mars1995), ce qui suit:

Les banques sont de plus en plus conscientes de l'importance du rôle joué par le bon traitement des plaintes dans la rétention des clients. En effet, les banques ont annoncé l'adoption d'un code de conduite à l'égard des PME. Cette initiative a pour but d'améliorer la relation des banques avec leurs PME clientes. On y établit la qualité de service minimale que chaque banque doit respecter et intégrer à ses propres code et modèle de REC (Règlement Extrajudiciaire des Conflits).

Selon M.Coffey de la Banque Royale (article paru dans "le banquier", Mars1995) en vertu du code de conduite, les banques sont tenues d'aider les pme à mieux comprendre leurs exigences en matière de crédit, de l'établissement d'un plan d'affaires et de l'évaluation des prêts. On vise ainsi, dit-il, à permettre aux pme d'obtenir un aperçu de la façon dont sont évalués leurs points forts et leurs points faibles.

Selon Doug Ellis (article paru dans "le banquier", Mars 1995) 1er vice-président, services financiers à la banque Toronto-Dominion : "C'est à

la suite de situations embarrassantes que nous avons décidé de mettre en place ce mécanisme. Ces plaintes qui ont retenu l'attention et fait beaucoup de bruit provenaient de pme insatisfaites de la façon dont elles avaient été traitées. Elles avaient l'impression que personne ne les écoutait vraiment".

Ainsi donc, depuis le 31 mars 1995, les banques offrent un mécanisme d'arbitrage des différends, que pourront utiliser les PME qui ne sont pas satisfaites des décisions du service interne des réclamations, après dépôt d'une plainte, notamment en matière de crédit. La procédure d'examen des plaintes qui en résulte sera dirigée par une partie neutre, elle a été conçue pour être accessible, rapide, confidentielle et peu coûteuse.

Dans toutes les grandes banques, rapporte le groupe de travail mixte du ministère de l'Industrie et du ministère des Finances (Mars 1995), la haute direction s'est engagée à dispenser la formation nécessaire pour que son personnel maîtrise tous les éléments du code et toutes les facettes du mécanisme d'arbitrage. Elle s'est également engagée à faire connaître ces importantes nouveautés aux pme clientes.

Le gouvernement a l'intention de suivre de près l'efficacité des mesures du code de conduite et du mécanisme d'arbitrage. Ce contrôle sera facilité par la comparution régulière des banques devant un comité permanent. Par ailleurs, chaque année les banques présenteront

au surintendant des institutions financières un rapport sur les recours au mécanisme d'arbitrage et sur le fonctionnement du système.

Dans la même veine, si elles refusent un prêt, les banques devront justifier leur décision auprès de leur client-entrepreneur, et autant que possible, donner des renseignements sur les autres sources de financement disponibles. En outre, dans des circonstances normales, les banques sont désormais tenus d'avertir leur client 15 jours avant de prendre des mesures telles que la diminution ou l'annulation d'une marge de crédit.

II.4.6 Mesurer la satisfaction

Tout d'abord, il convient de s'interroger sur l'apport pour une entreprise de service (en l'occurrence une banque) d'un outil de mesure de satisfaction. Selon J. Carof (1993) : "rien de plus sain que le regard du client pour mettre en perspective ce que l'on savait déjà, ou ce que l'on pressentait, mais qu'on ne voulait pas s'avouer". Les apports d'un indicateur de satisfaction peuvent être décomposés en :

- aspects "techniques", c'est à dire les résultats et informations recueillis,
- apports intégrés, c'est-à-dire l'usage qui peut en être fait dans l'entreprise.

- **Les apports "techniques"** : un outil tel l'indicateur de satisfaction peut apporter à l'entreprise en situation de forte concurrence, deux résultats essentiels :

1) La compréhension du système d'évaluation utilisé par les clients (les fondements de leur satisfaction, le poids des différents facteurs et leurs interactions,...). Ceci amène les entreprises à :

- identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction aux yeux des clients,
- identifier les standards minimum de satisfaction, autrement dit, le seuil en deçà duquel le client est insatisfait,
- évaluer la contribution et le poids de chacun des facteurs dans la satisfaction.

2) La mesure de la satisfaction exprimée par les clients sur l'ensemble de la prestation d'une part, et facteur par facteur d'autre part. Une méthode de notation permet de mesurer finement le niveau global et le niveau sur chacun des facteurs. Ceci fait apparaître la répartition des clients sur une échelle entre les trois zones : celle d'excellence où la concurrence ne peut se faire entendre, celle d'équivalence où le client est certes satisfait mais où il peut trouver aussi bien, voire mieux ailleurs, celle de danger où le client est insatisfait et est très réceptif à toute offre de la concurrence.

- **Les apports intégrés** : l'outil de mesure de satisf-action met en valeur deux points essentiels : la composition du service, tel que les clients le voient et la hiérarchisation (ce qui est important, ce qui l'est moins, et ce qui est secondaire). On peut alors converger ses efforts sur cet essentiel et en faire l'axe du service, l'arme concurrentielle dont on va se servir pour se démarquer de la concurrence. Ensuite, cet outil peut indiquer les niveaux d'insatisfaction; là où il est, par exemple, urgent d'intervenir pour éviter la défection d'un client, ou alors détecter à temps un début d'insatisfaction et corriger rapidement le tir.

II.4.7 La notion d'attribut dans la satisfaction :

J.J. Lambin (1994) : "on entend par "attribut" l'avantage recherché par le client. C'est l'attribut qui génère le service, la satisfaction et qui, comme tel, est utilisé comme un critère de choix". L'évaluation globale du service s'appuie sur un processus d'intégration des évaluations de chaque attribut. Ces attributs pouvant être des attributs fonctionnels ou des attributs perceptuels, affectifs.

a- L'importance des attributs

L'importance d'un attribut pour un client reflète les priorités que ce client réserve à chacun des avantages apportés par le produit ou le service, étant donné qu'il est amené à effectuer des arbitrages entre avantages recherchés. Les mesures d'importance des attributs

permettent aux entreprises de pratiquer des stratégies de segmentation afin de coller le mieux possible à la diversité des besoins et d'éviter ainsi aux clients de devoir se contenter de produits de performance moyenne sur chacun des attributs.

Déjà en 1967, Fishbein rattachait l'attitude vis-à-vis d'un produit ou service à la connaissance par le client des attributs de ce service et à l'importance attachée à chaque attribut. Algébriquement, le modèle de Fishbein peut s'écrire comme suit :

$$A_{ij} = \sum W_{jk} X_{ijk} \quad \text{où}$$

A_{ij} = attitude envers le produit i de l'individu j

W_{jk} = importance relative pour l'individu j de l'attribut k (pondération)

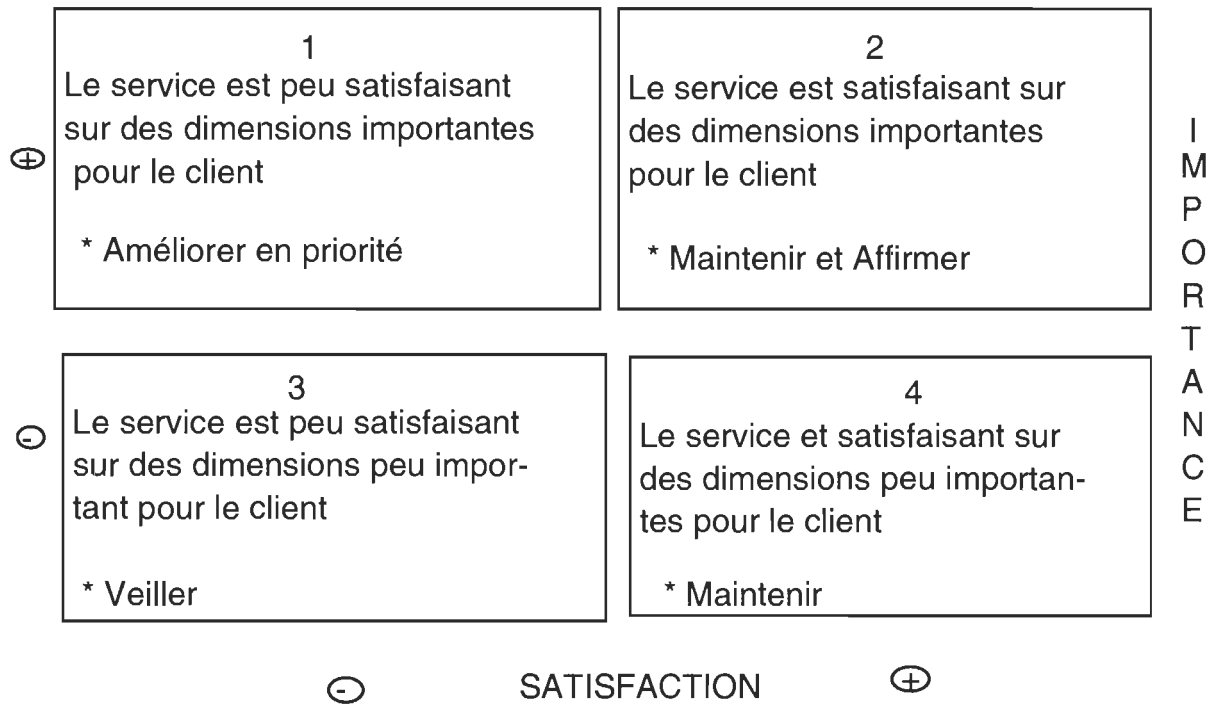
X_{ijk} = degré de présence perçu de l'attribut k par l'individu j dans le produit i (score).

L'importance relative des attributs devant se mesurer sur une échelle de proportions. Pour ce faire, on demande au répondant de répartir 100 points entre les différents attributs du produit ou service au prorata de l'importance qu'il leur accorde.

b- Matrice "importance-satisfaction" (fig. 2)

Selon Albrecht, K.(1987), la considération simultanée des scores de satisfaction et d'importance de chacun des attributs permet de les répartir dans les quatre quadrants d'une "matrice Satisfaction-Importance" Selon le quadrant où il apparaît, un attribut relèvera d'une stratégie ou d'une autre. Ci-contre, la figure. 2 (Albrecht, 1987)

- Le quadrant 1 : la stratégie à adopter ici consiste à améliorer en priorité ces attributs en corrigeant au plus vite les défaillances du service constatées. Ce n'est qu' ainsi que l'on pourra s'assurer la loyauté de la clientèle existante et lever les freins à l'utilisation du produit ou service auprès de la clientèle potentielle.
- Le quadrant 2 : le produit ou le service a une image forte sur ces attributs qui doivent donc être mis en évidence dans la communication. Les attributs de ce quadrant sont doublement sensibles : d'une part tout défaut est ressenti comme très pénalisant; d'autre part tout retour en arrière serait fortement préjudiciable quant à ces conséquences sur la satisfaction globale.

Figure 2: matrice satisfaction-importance

- Le quadrant 3 : ces attributs du service ne constituent pas des priorités, mais il ne faut pas pour autant les négliger. Il peut s'agir d'attentes latentes susceptibles de se manifester ultérieurement. Une stratégie de veille permettrait de ne pas se laisser surprendre par une modification des attentes.

- Le quadrant 4 : il s'agit d'une qualité reconnue du service mais qui ne correspond pas à une attente importante. De tels attributs ne permettent pas le maintien ou l'élargissement de clientèle. Ceci dit, il convient sans faire d'efforts particuliers de maintenir ce niveau de satisfaction.

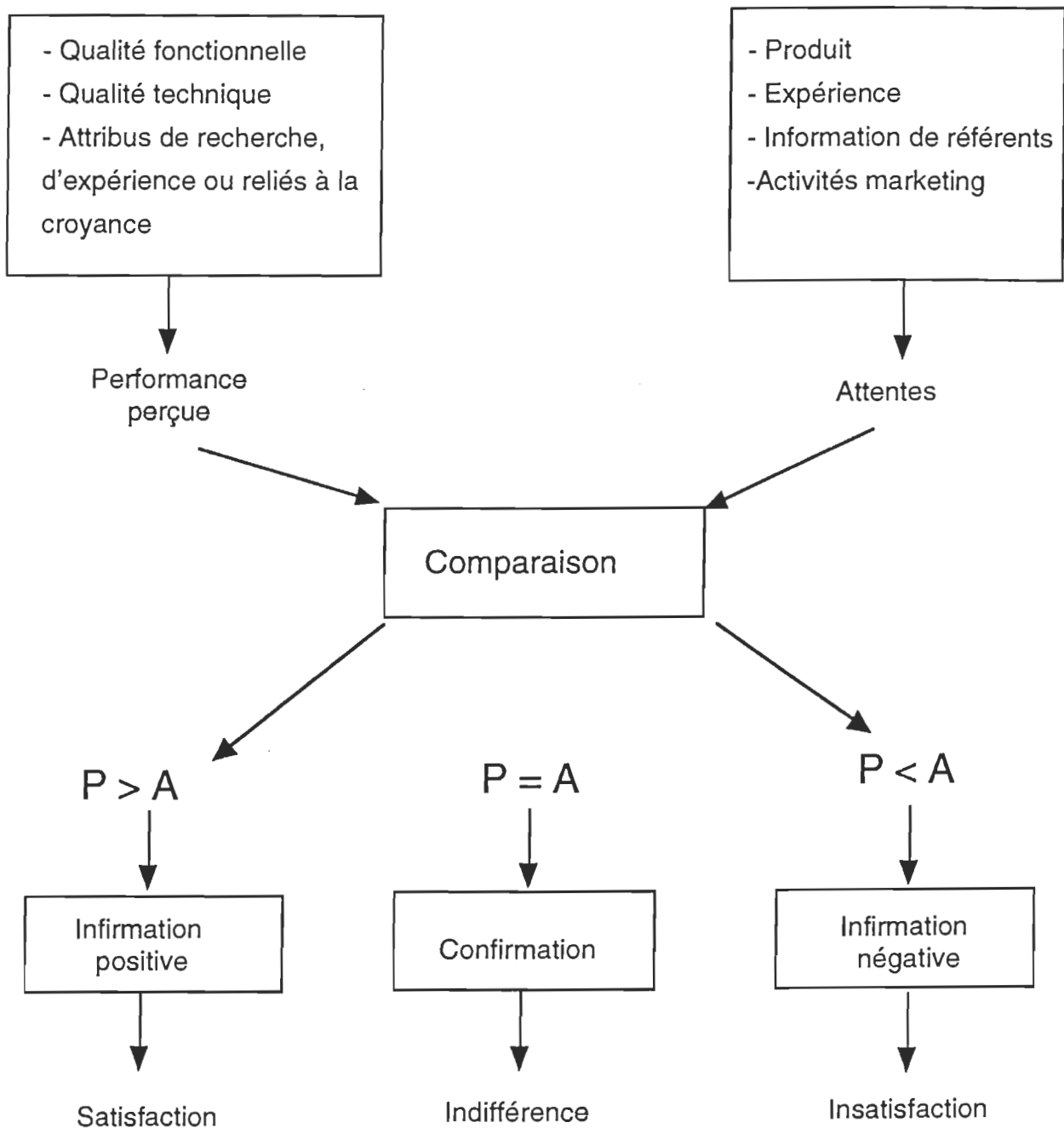
II.4.8 Les modèles de satisfaction

* Le modèle de l'infirmité (Ricard, Line 1995) :

Ce modèle décrit la formation de la satisfaction comme un processus comparatif incluant 4 construits principaux:

- Le jugement porté sur la performance du produit ou service au cours de la consommation.
- les attentes formées par le client préalablement à la consommation du produit ou service concerné; il peut s'agir d'attentes spécifiques à une expérience de consommation particulière, ou plus généralement, d'un standard de référence auquel l'expérience va être confrontée.
- La comparaison entre la performance et les attentes va donner naissance à l'infirmité qui peut être positive (performances supérieures ou égales aux attentes) ou négative (performances inférieures au standard de référence des clients).

Le paradigme de l'information



Source: Ricard, Line. 1995

- L'information va générer l'évaluation globale de l'expérience de consommation à savoir la satisfaction. L'information est une variable médiatrice par laquelle transite l'influence de la performance et des attentes sur la satisfaction. L'interprétation de l'influence de l'information sur la satisfaction s'appuie sur deux sources théoriques principales :

- L'approche affective, l'écart entre attentes et performances génère des réactions émotionnelles dont l'amplitude varie selon l'importance de l'écart observé. L'impact de l'information sur la satisfaction est influencé par le processus d'attribution (Manrai et Gardner, 1991), à savoir les causes par lesquelles le client explique son propre comportement et celui des autres. Les attributions serviraient d'intermédiaire pour la transformation de la comparaison attentes/performance perçue en sentiment de satisfaction. Il existe deux types d'attributions : "les attributions de contrôle" (l'impression que la firme contrôle ou non les raisons pour lesquelles le service rendu laisse à désirer), et "les attributions de stabilité" (le sentiment que les causes d'un mauvais service sont dues à un défaut structurel qui sera durable ou à un accident lié à des circonstances conjoncturelles).

- L'approche cognitive, interprète la formation de l'information comme l'effet de la congruence ou de l'incongruence entre l'information apportée par l'expérience de consommation et le schéma initial du client à savoir ses connaissances précédentes. Pour cette

approche, le jugement porté sur l'expérience est global et non fondé sur l'agrégation d'attributs.

Les deux types d'attribution mentionnés ci-dessus ont un effet significatif sur la satisfaction. Lorsque les clients pensent, par exemple, que les raisons d'un mauvais service sont maîtrisables par l'offreur, il en sont encore moins satisfaits. Il en est de même lorsqu'ils pensent que l'incident survenu arrive fréquemment. La figure 4 de Bitner (1990), ci-contre, illustre bien cette relation Attribution-Comportement :

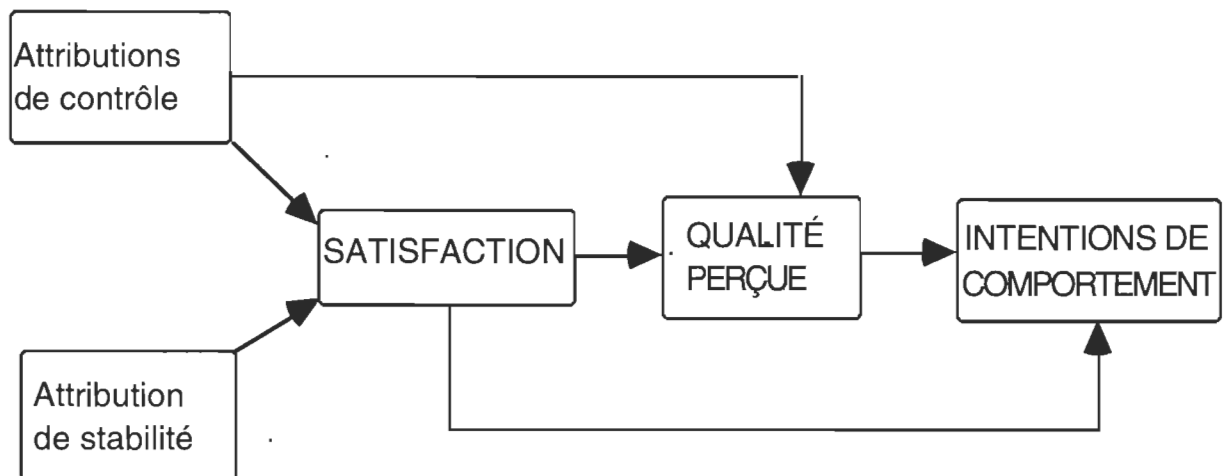


Fig.4: LES RELATIONS IDENTIFIÉES PAR BITNER (1990)

*** SERVQUAL : (Parasuraman, Zeithaml et Berry,1986)**

Dans le secteur des services on ne peut définir la qualité de façon objective, elle peut seulement être analysée à travers la vision qu'en ont les clients. C'est pourquoi tout contrôle de la qualité exige une enquête sur la qualité perçue et la satisfaction. À partir de 1985, Parasuraman, Zeithaml et Berry ont proposé une échelle de mesure de la qualité perçue (SERVQUAL) dont ils donnaient une définition très proche de la satisfaction à savoir la différence entre les attentes des clients et la prestation effective telle qu'ils la perçoivent.

Ils ont identifié cinq dimensions d'évaluation de la qualité perçue mesurables par 22 items. Ces dimensions sont à la fois les composantes des attentes vis-à-vis d'un service et les critères de jugement d'une prestation, il s'agit de :

- la présence d'éléments tangibles (installations physiques, équipement, apparence du personnel)
- la fiabilité du service (capacité à réaliser correctement le service promis)
- la réceptivité (la disponibilité à aider le client et lui fournir le service rapidement)

- l'assurance (compétence, courtoisie et confiance inspirée par le personnel)
- l'empathie (la prise en considération des clients, et l'attention individualisée).

L'échelle obtenue peut être utilisée par les entreprises pour mieux comprendre les attentes de leurs clients, notamment en connaissant l'importance accordée à chaque dimension. Elle permet, par ailleurs, de réaliser un diagnostic sur sa propre qualité en la comparant à celle de ses concurrents et de segmenter les clients selon leur perception de la qualité.

*** Critiques de SERVQUAL**

Selon Cronin et Taylor (1992), d'un point de vue conceptuel, Servqual mesure la satisfaction et non la qualité perçue qui sont deux concepts différents. La qualité perçue représente un jugement global sur une entreprise, une forme d'attitude alors que la satisfaction concerne une transaction spécifique. De plus, la qualité met en jeu les attentes au sens des désirs ou besoins des clients, alors que la satisfaction prend en compte les attentes au sens de prédictions de ce que sera le service.

Cronin et Taylor critiquent la comparaison attentes-service perçu, faite par PZB en soulignant que les clients forment effectivement une

attitude préalable sur la base de leurs attentes originelles, mais qu'ensuite, cette attitude est constamment modifiée par le niveau de satisfaction rencontré à chaque expérience de consommation. La satisfaction modifie donc en permanence la qualité perçue. Cette distinction remet en cause le mode de mesure de PZB, car il porte sur un processus de confirmation et d'infirmité ponctuel et non sur une évolution progressive en fonction des expériences de consommation successives.

Cronin et Taylor proposent un autre modèle de mesure de l'attitude que constitue la qualité perçue : la performance perçue par le client. Ils analysent la nature de la relation entre qualité, satisfaction et intention d'achat. Contrairement aux recherches antérieures, ils observent que la qualité perçue influence la satisfaction et non pas l'inverse. De même, ils constatent que la satisfaction a un effet significatif sur les intentions d'achat, alors que la qualité n'en a pas. (ci-contre le modèle proposé par Cronin et Taylor, 1992).

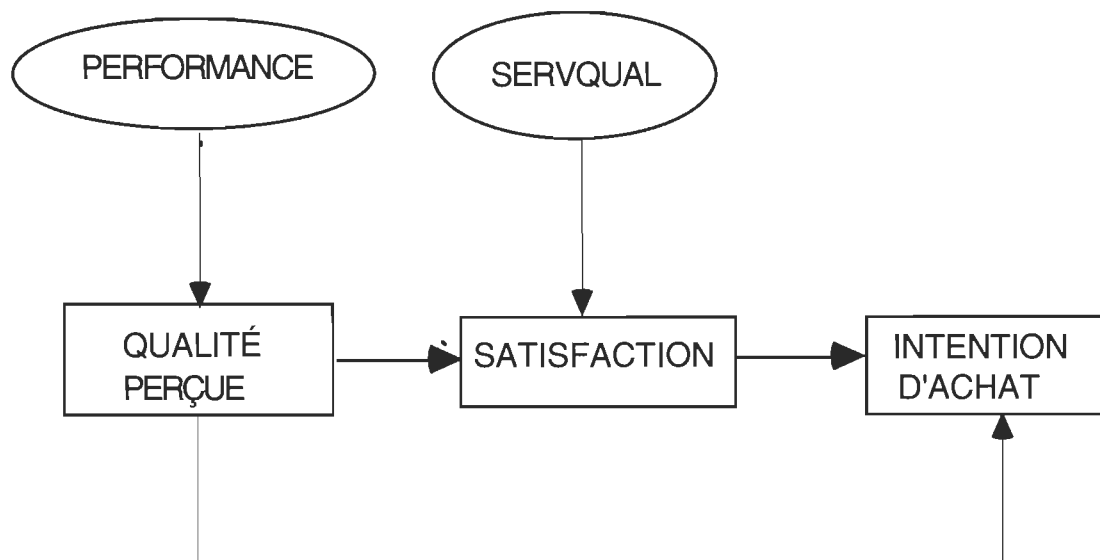


Fig.5: Les relations entre qualité, satisfaction et intentions d'achat identifiées par Cronin & Taylor

Ceci dit, PZB ont eu le mérite de s'intéresser parallèlement à leurs recherches sur le consommateur, à l'entreprise en essayant d'expliquer l'écart entre les attentes des clients et leur perception du service réel. Ainsi, ils sont les seuls à s'être intéressés à la façon dont le service est rendu dans les situations problématiques ou imprévisibles. PZB rappellent que la qualité est d'abord et avant tout subjective, et peut de plus être circonstancielle. Il faut donc parler de qualité perçue du point de vue du client. Cinq écarts possibles entre la qualité du service perçue par le client et celle qui lui est offerte furent ainsi identifiés :

- Écart 1 : différence entre les désirs du client et la perception qu'ont les managers (en l'occurrence les banquiers) des attentes du client,
- Écart 2 : différence entre les spécifications que les managers ont élaborées et leur perception des attentes du client,
- Écart 3 : différence entre le service que les employés ont donné au client et les spécifications que les managers ont communiquées à leurs employés,
- Écart 4 : différence entre le service donné au client et le service tel que décrit par les communications externes de l'entreprise,
- Écart 5 : différence entre le service attendu et le service perçu par le client.

Dans une recherche ultérieure (1991), PZB ont réalisé une étude qui leur a permis d'observer que les écarts de type 3 et 4 sont les plus déterminants. Ceci signifie que les entreprises de services interrogées éprouvent des difficultés à offrir des services conformes à leurs spécifications et à leur communication. Dans la même année (1991), PZB ont essayé de comprendre comment se forment les attentes des clients. Ils arrivent à la conclusion simple que les clients souhaitent que "les entreprises fassent ce qu'elles sont censées faire, pas davantage".

La difficulté réside, cependant, dans la composition exacte de ces attentes qui est quelque peu complexe, puisqu'elle concerne à la fois l'issue du service et son processus de délivrement. En effet, parmi les cinq catégories de SERVQUAL, seule la fiabilité concerne l'output, alors que la présence d'aspects tangibles, la réceptivité, l'assurance et l'empathie portent sur le processus. De même, PZB ont établi une zone de tolérance entre les deux niveaux des attentes à savoir le service désiré (celui que le client espère recevoir) et le service acceptable (qui correspond au service prévu). La taille de cette zone de tolérance varie selon les clients et le secteur : plus le client pense avoir d'alternatives pour le choix de son fournisseur de produit ou service, moins il est tolérant. De même, le client est plus exigeant sur l'issue du service (la fiabilité), et plus tolérant concernant les autres critères, mais tout dépend de la nature du produit ou service à délivrer.

I.3 Synthèse de la littérature

Tout d'abord, on a essayé de décrire les spécificités de la notion de service dans le contexte bancaire du point de vue de l'intangibilité, de la non-durabilité et de l'hétérogénéité. On s'apercevra du fait même de certaines caractéristiques intrinsèques du service que dans un contexte bancaire, la concurrence en devient de plus en plus vive. Ainsi, du point de vue de l'intangibilité, un service intangible étant difficile à breveter, il devient facilement imitable par la concurrence. Du côté de la non-durabilité, vu les coûts fixes élevés que nécessite la structure de la banque, des pressions constantes sont faites afin d'augmenter la clientèle et répartir ainsi les coûts sur une base plus large.

Pour se prémunir contre cette concurrence fortement présente dans le domaine bancaire, il devient primordiale pour une institution financière de gagner la loyauté de ses clients et ainsi limiter autant que possible leur désengagement au profit de la concurrence. Plusieurs concepts liés à notre problématique (loyauté et désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque) ont été étudiés. L'étude du concept de loyauté nous apprend que celui-ci ne se résume pas à un comportement répétitif, mais il implique autant une dimension comportementale qu'une dimension attitudinale. Pour être loyal, un client doit, selon Day (1969), Jacoby et Kyner(1973) avoir un attachement réel à une marque. Ils insistent sur la distinction entre la loyauté intentionnelle (la vraie loyauté) et la fausse loyauté (loyauté

par défaut). La loyauté est tridimensionnelle (émotive, évaluative et comportementale) et s'inscrit dans un processus psychologique impliquant directement le client. Ce processus psychologique est important puisqu'il fait référence à la compréhension des motivations des clients à demeurer ou non loyaux à une institution.

Un autre concept étudié est la satisfaction des clients. Il est largement étudié par les auteurs, et le plus souvent conceptualisé comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes "très satisfait" et "très insatisfait" avec entre les deux une multitude de degrés de satisfaction. Mais ce qui nous intéresse dans le cadre de cette étude c'est la distinction faite par Swan et Combs (1976) entre les attributs du produit ou service. Certains ne contribuant qu'à éviter l'insatisfaction ("maintainers"), alors que d'autres déterminent la satisfaction ("satisfiers"). De ce point de vue, il est intéressant de voir ce que l'indicateur de satisfaction peut apporter à un établissement financier en situation de forte concurrence:

- Identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction aux yeux des clients,
- Evaluer la contribution et le poids de chacun des facteurs dans la satisfaction (ce qui est important, ce qui l'est moins et ce qui est secondaire)

- Identifier les standards minimum de satisfaction, à savoir le seuil en deçà duquel le client est insatisfait.

Par ailleurs, en raison du rôle important de l'approche relationnelle dans la fidélisation de la clientèle, nous avons mis en exergue les caractéristiques intrinsèques de cette approche par comparaison avec l'approche transactionnelle. De même, compte tenu des exigences de l'approche relationnelle, nous avons voulu vérifier auprès des directeurs de comptes les éventuelles difficultés dans l'application d'une telle approche avec leurs clients.

Enfin, nous nous sommes penchés sur le concept d'appartenance qui dans le cas des caisses desjardins semble jouer un rôle très important. C'est selon Beaulieu-chassé (1991) le cheval de bataille des caisses desjardins pour renforcer la loyauté de leur clientèle. D'ailleurs, les autres banques à charte devraient s'inspirer des caisses populaires pour développer un sentiment d'appartenance chez leurs clients. Selon différents auteurs (Mowday, Steers et Porter, 1979), lorsque les membres d'une organisation acceptent et adhèrent aux croyances et valeurs préconisées par celle-ci, ils développent un certain degré d'engagement envers elle.

II- CADRE CONCEPTUEL

Dans la plupart des recherches portant sur les relations banques-clients, un intérêt spécial a été accordé au marché des particuliers au détriment du marché commercial. Déjà dans son livre intitulé *Crédit union dynamics* Francis (1968) fait état d'études portant sur les avantages recherchés par les consommateurs d'institutions financières.

Parmi les auteurs qui se sont intéressés aux raisons pouvant amener une pme à choisir une institution financière plutôt qu'une autre, il y a Kaufmann (1967) qui a effectué une enquête auprès de consommateurs et d'entreprises afin de déterminer les critères de sélection et de loyauté à une banque particulière.

Les banques ne pouvant disperser leurs efforts sur tous les critères de qualité, il devient primordial pour elles de connaître les critères de qualité ayant un impact significatif sur la satisfaction de leur clientèle. Ceci leur permettra d'une part de converger leurs efforts sur ce que les entrepreneurs jugent très importants, et d'autre part d'éviter de faire de la "surqualité" sur des critères n'influençant que peu les décisions des entrepreneurs quant au choix d'une banque, et quant à la décision de s'engager avec elles.

Dans le cadre de cette recherche, il s'agira d'établir une liste de priorité des critères ayant un impact tel que leur satisfaction soit un

motif nécessaire et suffisant pour assurer la loyauté des entrepreneurs à l'égard de la banque. Les critères de qualité sont tellement nombreux , et malgré toute la bonne volonté des banquiers, il leur est difficile de répondre à toutes les attentes des entrepreneurs. Dès lors, il faut savoir assurer l'essentiel des attentes **du point de vue des entrepreneurs** et faire des critères de qualité les plus importants son cheval de bataille.

On essayera, par ailleurs, d'établir cette liste de priorité des critères de qualité auprès des directeurs de comptes de plusieurs banques à charte pour voir s'il existe ou non une divergence de perception entre banquiers et entrepreneurs quant au degré d'importance de différents critères de la qualité de service

Pour gagner la loyauté de sa clientèle, il ne suffit pas à une banque de connaître les critères de satisfaction les plus importants, mais aussi les motifs d'insatisfaction à savoir les irritants qui peuvent conduire à une rupture entre la banque et l'entreprise. En effet, au même titre qu'il existe des facteurs de loyauté (à renforcer) des entrepreneurs vis à vis de leur banque, il existe également des facteurs de désengagement sous forme d'irritants qu'il convient de réduire au minimum.

Des insatisfactions mal tolérées par les entrepreneurs peuvent venir à bout de leur loyauté à l'égard de leur banque laquelle se verra facilement détourner sa clientèle par la concurrence. D'autant plus

qu'il est aujourd'hui connu que dans un environnement aussi concurrentiel que le secteur bancaire, les clients savent qu'ils ont désormais le choix et de ce fait risquent d'être plus volatiles, moins tolérants face aux erreurs commises par leur banque.

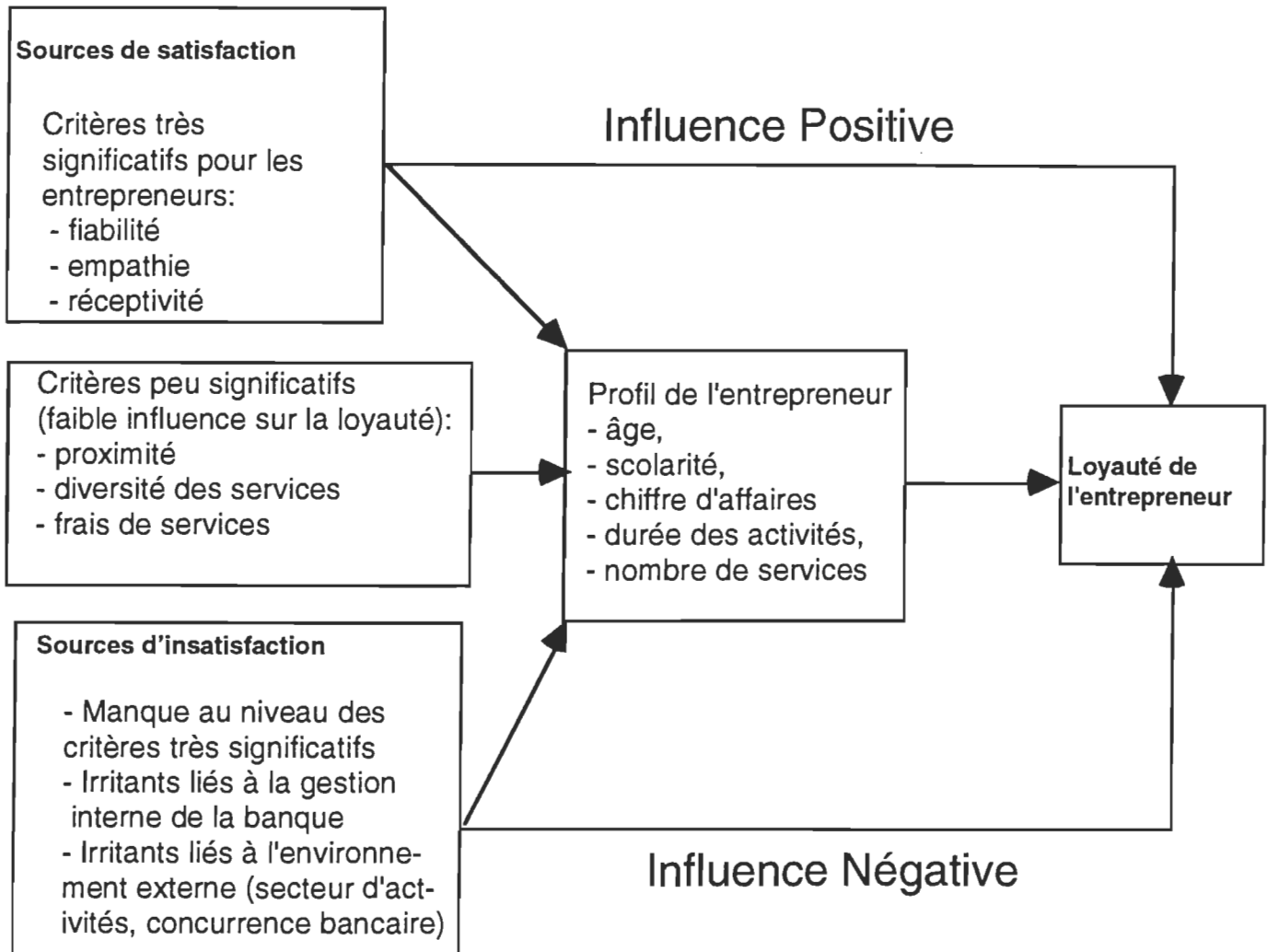
Ainsi, on va essayer de voir comment se déroule ce processus de désengagement des entrepreneurs de leur banque, et donc d'identifier les sources d'insatisfaction afin de mieux les contourner.

Pour récapituler, il s'agira de faire ressortir les critères de qualité les plus significatifs pour renforcer la loyauté (action offensive) puis d'identifier les causes d'insatisfaction pouvant conduire au désengagement des entrepreneurs afin de les contourner (action défensive).

Les causes d'insatisfaction de même que les critères significatifs de satisfaction sont des variables indépendantes pouvant influencer la loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur institution financière. Le profil de l'entrepreneur, de même que son secteur d'activités sont quant à elles des variables modératrices pouvant influencer la qualité de la relation banquier-entrepreneur.

Cadre Conceptuel

FIGURE 6



III- MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 Objectifs de recherche :

- Comprendre le phénomène de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque .
- Identifier les critères de qualité de service ayant un impact suffisamment fort chez les entrepreneurs pour assurer leur loyauté à leur banque.
- Établir le profil des entrepreneurs ayant une intention de loyauté positive et ceux ayant une intention de loyauté négative à l'égard de leur institution financière.

3.2. QUESTIONS DE RECHERCHE :

- 1- Existe-t-il une divergence de perception entre banquiers et entrepreneurs quant au degré d'importance de chaque critère de la qualité de service ?.
- 2- Comment se déroule dans le temps le processus de désengagement des entrepreneurs. Est-ce suite à un cumul de petits malentendus, ou suite à de graves mésententes, ou encore à une meilleure offre de la concurrence?

3- Est-il nécessaire de répondre à tous les besoins du client-entrepreneur pour gagner sa loyauté, ou suffit-il de répondre aux besoins auxquels il est particulièrement sensible ?.

4- L'approche relationnelle, nécessaire à la loyauté des entrepreneurs, est-elle compatible avec les stratégies marketing adoptées actuellement par les banques ?.

3.3. JUSTIFICATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE:

1- On peut se poser la question si entrepreneurs et banquiers sont sur la même longueur d'onde au niveau des critères de qualité de service les plus importants pour le succès d'une PME. Une divergence à ce niveau là pourrait amener les banquiers à privilégier certains aspects de la qualité de service (sans réel impact sur la satisfaction des entrepreneurs) et en négliger d'autres jugés plus importants par les entrepreneurs.

2- Il s'agit de comprendre la dynamique du désengagement des entrepreneurs. S'agit-il de plusieurs petites déceptions jusqu'à "la goutte qui fait déborder le vase" ou une rupture soudaine due à une forte mésentente avec le directeur de comptes, etc. L'objectif étant de cerner les sources d'insatisfaction des entrepreneurs afin d'être en mesure de les contourner.

3- Il s'agit de savoir si la satisfaction de certaines attentes importantes des entrepreneurs pourrait compenser d'autres insatisfactions enregistrées par ailleurs. La concentration des efforts du banquier sur certains besoins (importants aux yeux des entrepreneurs) plus que d'autres est-elle suffisante à renforcer la loyauté de sa clientèle.

4- Il y a lieu de voir si les banques tiennent compte, dans leurs stratégies marketing, de la mise en oeuvre des conditions nécessaires au succès d'une approche relationnelle avec les clients (formation et perfectionnement des directeurs de comptes, un nombre limité de clients pour chacun d'eux, fonction conseil développée, etc.)

3.4 Cadre d'échantillonnage:

Toutes les entreprises consultées dans le cadre de cette étude sont sélectionnées à partir du "répertoire des pme manufacturières 1995". Il s'agit d'un échantillon de commodité, donc dépendant de la disponibilité des entrepreneurs. Avant d'envoyer les questionnaires, une centaine d'entrepreneurs ont été appelés par téléphone pour leur expliquer l'objet de l'étude et obtenir leur collaboration.

Directeurs de comptes: de par leur relation étroite avec l'entrepreneur, il sont les mieux placés pour comprendre le comportement de ce dernier. Aussi, afin d'avoir le point de vue de banquiers sur la loyauté, ou désengagement des entrepreneurs, ce sont les directeurs de

comptes qui ont été consultés. Il s'agirait de voir la façon dont ils conçoivent la loyauté, la défection des clients-entrepreneurs, ainsi que les conditions d'application d'une approche relationnelle.

L'entrevue semi-structurée nous a paru adéquate car c'est une méthode susceptible d'orienter la discussion sur le fond du sujet sans pour autant adopter un cadre rigide. L'objectif étant de laisser une certaine liberté au répondant susceptible d'apporter de nouvelles informations.

3.5 Instrument de mesure :

Il s'agit d'un questionnaire avec des questions ouvertes, fermées, et de recoupement. Un pré-test a été effectué auprès d'entrepreneurs en relation avec quelques banques à charte. Ces entrepreneurs m'ont suggéré d'autres questions qu'ils ont jugées pertinentes quant à la problématique étudiée. Après réception et analyse des questionnaires, des entrevues ont été sollicitées aux entrepreneurs afin d'approfondir leurs réponses sur des points importants pour l'étude.

Entrevues: les directeurs de comptes au niveau des agences des banques à charte ont été sollicités pour des entrevues. Celles-ci ont été semi-directives afin d'orienter les directeurs de comptes sur le sujet tout en leur laissant une certaine liberté d'élaborer sur des questions qu'ils ont jugent importantes.

3.6 Collecte des données:

Elle s'est faite à l'aide d'une interaction avec l'observé (entrepreneur et directeur de compte) en utilisant à la fois l'approche qualitative (entrevue en profondeur) et l'approche quantitative (enquête sous forme de questionnaire). Cette façon de procéder est efficace quant au contrôle, la rapidité et la précision de l'information à recueillir. Les frais engagés ont été limités par la taille relativement réduite de l'échantillon.

3.7 Type de recherche

Dans la présente étude, la recherche est de type exploratoire. Ce choix se justifie par le fait que peu d'études existent sur le processus loyauté vs désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque (seules des études dans le contexte des clients particuliers ont été effectuées), ainsi que par les objectifs de l'étude s'inscrivant dans un contexte de compréhension de la problématique.

Selon Baxter, L.A, (1989), la recherche exploratoire est, contrairement aux recherches descriptive et expérimentale, rarement une fin en soi. Elle est en quelque sorte une étape dont la finalité est de clarifier et de bien comprendre le phénomène étudié. Le caractère exploratoire que revêt cette étude, à savoir la recherche de connaissance et de compréhension de processus, implique une recherche de nature qualitative. Une telle approche me paraît

adéquate puisque le processus assez complexe étudié nécessite une compréhension dans sa totalité mais aussi dans sa dynamique. Il ne s'agit pas dans cette étude d'établir des statistiques descriptives, mais plutôt de dégager des informations pouvant aider à mieux comprendre le pourquoi du processus de loyauté ou de désengagement de l'entrepreneur. D'où l'étude de plusieurs cas proposant des rencontres de personne à personne, et permettant ainsi d'analyser en profondeur la problématique étudiée.

Le choix de l'approche qualitative est soutenu par certains auteurs:

Omar, A. (1987) reconnaît à cette approche une tendance à générer, ou du moins, à faciliter, une compréhension profonde des phénomènes, contrairement à l'approche quantitative, qui cherche plutôt à décrire les causes et les faits. L'auteur rapporte que dans le cadre d'une étude qualitative, les chercheurs mettent beaucoup d'emphasis sur le contexte et sur la situation nécessaires à une bonne compréhension. À l'opposé, dans le cadre d'une étude quantitative, les chercheurs travaillent habituellement sur plusieurs dimensions sans considérer profondément le contexte. Duncan, R.(1980) différencie quant à lui, la recherche qualitative de la recherche quantitative, pour ce qui est de son aptitude à offrir une meilleure compréhension du phénomène étudié:

" Qualitative approach is concerned with understanding human behavior from the individual's view point whereas the quantitative approach is focused on the facts or causes of social phenomena with little or no concern for the subjective states of person involved in these social

phenomena.... Quantitative methods may ignore much of the process phenomena associated with given research questions... a real understanding of what has happened may not be possible without qualitative data that focus upon the process of "What has happened".

3.8 Technique d'analyse

Étant donné que notre recherche est basée sur des études de cas, le traitement des données s'effectue entreprise par entreprise, regroupant les diverses réponses selon leur fréquence d'apparition. Quelques tests statistiques (tests de Fisher et de Pearson) sont utilisés pour faire ressortir des liens entre les variables (âge, scolarité, chiffre d'affaires, durée des activités et le nombre de services utilisés) et l'intention de loyauté chez les entrepreneurs.

Nous analysons d'une manière qualitative les critères les plus significatifs de loyauté et de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque. Ensuite nous procédons à une comparaison entre les points de vue des banquiers et ceux des entrepreneurs afin de détecter, s'il y a lieu, des écarts entre les deux parties.

L'analyse qualitative ne fait pas appel à des techniques clairement définies, comme c'est le cas des techniques statistiques utilisées pour l'analyse de données quantitatives. Selon Miles & Hubermann (1984), les techniques disponibles sont fortement reliées à la manière que le chercheur concevra ses propres outils d'analyse. Ces

deux auteurs mentionnent, par ailleurs, que l'analyse de données qualitatives se fait de manière itérative. Suite à une description du processus étudié, il s'agira de faire une analyse interprétative afin de non seulement connaître le "comment" du processus étudié, mais aussi le "pourquoi" (la recherche des explications).

IV-ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Avant de commencer l'analyse et l'interprétation des résultats, voici ci-contre un tableau récapitulatif des différents objectifs à atteindre et des informations nécessaires pour y parvenir.

Un autre tableau nous servirait à cerner les caractéristiques intrinsèques des pme constituant notre échantillon (secteur d'activités, chiffre d'affaires, nombre d'employés et la banque actuelle). Par ailleurs, il est à mentionner que pour les besoins de cette étude, 100 entrepreneurs ont été approchés dont 64 se sont montrés intéressés pour recevoir le questionnaire. Parmi ces entrepreneurs, 30 ont rempli le questionnaire de façon complète et accepté une entrevue.

Tableau.2: Tableau récapitulatif des objectifs de recherche

Objectifs	Informations nécessaires	Questions
- Identifier les causes de désengagement des entrepreneurs à l'égard de leur banque	- Les irritants à l'origine de l'insatisfaction des entrepreneurs. - Comment se fait le processus de désengagement	Partie 1
- Identifier les critères de qualité de services ayant un impact suffisamment fort sur la loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banques	- Quels sont les aspects du service bancaire auxquels les entrepreneurs sont le plus sensibles et ceux perçus comme peu importants. - mettre en exergue ce qui motive la loyauté d'un entrepreneur à sa banque.	Parties 2 et 3
- Dresser le profil des entrepreneurs selon leur intention de loyauté	- Caractéristiques communes aux entrepreneurs à intention de loyauté positive et négative (satisfaction et intention de loyauté)	Parties 4 et 5
- Vérifier la compatibilité des pratiques bancaires avec les exigences d'une approche relationnelle	- Les moyens dont disposent les directeurs de comptes sont-ils suffisants à l'application d'une approche relationnelle avec les clients entrepreneurs	Guide d'entrevues avec les directeurs de comptes.

Tableau.3: Caractéristiques des pme consultées

Caractéristiques des pme	Nombre	Fréquence (%)
Secteur d'activité		
- Imprimerie & ind connexes	6	20
- Produits électriques & électron	3	10
- Produits métalliques	7	23
- Industrie matières plastiques	3	10
- Industrie du bois	5	17
- Industrie de l'habillement	2	7
- Meubles et articles d'ameublement	4	13
Chiffre d'affaires		
- C.A < 500.000	5	17
- 500.000 < C.A < 1000.000	11	37
- 1000.000 < C.A < 2000.000	10	33
- 2000.000 < C.A < 5000.000	3	10
- C.A > 5000.000	1	3
Nombre d'employés		
- N < 50	12	40
- 50 < N < 100	14	47
- 100 < N < 250	4	13
Banque actuelle		
- Banque Nationale	10	33
- Banque de Montréal	5	17
- Banque Scotia	2	7
- Banque Royale	7	23
- C.I.B.C	4	13
- Banque Laurentienne	2	7

- 11 des pme consultées travaillent avec leur banque actuelle depuis moins de 5 ans, dont 6 suite à une rupture avec leur institution bancaire précédente.
- 12 des pme consultées travaillent avec leur banque actuelle depuis des périodes allant de 5 à 15 ans dont 4 l'ont rejoint suite à une rupture avec leur ancienne banque (les 8 autres pme sont avec la même banque depuis le début de leurs activités)
- 7 des pme consultées travaillent avec la même banque depuis des périodes dépassant les 15 ans. Deux de ces pme sont avec la même banque depuis 50 ans!.

Dans le cadre de la première question de recherche à savoir **les raisons à l'origine du désengagement des entrepreneurs vis à vis de leur banque**, plusieurs causes d'insatisfaction ont été mentionnées par les entrepreneurs. Ces causes sont rattachées à la gestion interne de la banque, de même qu'à son comportement face à l'environnement externe des pme:

4.1.CAUSES DE DÉFECTION DES CLIENTS

4.1.1 Causes liées à la gestion interne de la banque

- Roulement des directeurs de comptes:

Parmi les entrepreneurs consultés (17%) ont mentionné qu'ils ont eu à subir un changement de directeur de comptes pendant leurs activités

avec leur banque. Ce qui les irrite dans ce changement c'est le fait de devoir refaire ses preuves auprès du nouveau directeur de comptes et instaurer à nouveau un climat de confiance avec lui. Ces entrepreneurs se plaignent du fait que l'ancien directeur de comptes connaissait bien leur dossier et les particularités de leur pme:

" Je travaille avec mon directeur de comptes depuis 10 ans, il connaît ma pme sur le bout des doigts et n'hésite pas à prendre ma défense auprès de la banque quand il s'agit de prêt ou de lignes de crédit, etc"

" Avec mon ancien directeur de comptes, on était lié par des relations professionnelles mais aussi au fil du temps on est devenu de vrais amis, et il me faudra beaucoup de temps pour arriver à ce stade avec le nouveau directeur"

" Avec mon ancien directeur de comptes, j'avais très confiance, il me conseillait, et je sentais une certaine complicité avec lui, il voulait que je réussisse. Avec le nouveau c'est correct mais c'est pas le même niveau de relations"

Ces propos tenus par ces entrepreneurs illustrent la nature de leurs inquiétudes face au changement de leur directeur de comptes. Même si ce phénomène persiste toujours, il convient de noter qu'il est en réelle diminution. En effet, de l'avis des directeurs de comptes consultés, les banques à charte sont de plus en plus conscientes du caractère irritant du roulement des directeurs de comptes qu'elles essayent de limiter.

Ceci n'est, cependant, pas toujours évident à cause des politiques de promotion, de recrutement et de mobilité du personnel au sein des banques.

- Renégociation des garanties:

Face à l'amélioration de la gestion de leur entreprise et de la stabilité de leur secteur d'activités, 7 entrepreneurs parmi les 30 interrogés, soit (23%) ont demandé à renégocier les garanties accordées à leur banque. Ils ont estimé que leur entreprise ne présentait plus autant de risques qu'au début et qu'il convenait alors de diminuer le niveau des cautions accordées. Ce qu'il voulaient c'est se désengager au niveau de leurs biens personnels, puisque l'actif de l'entreprise est suffisant pour couvrir le nouveau niveau de risque. Ces entrepreneurs rapportent que leur banque a insisté pour maintenir le même niveau de garanties.

On pourrait penser que les banques ont perçu cette demande comme une sorte de désengagement de l'entrepreneur de son entreprise, ou tout simplement leur politique de risque leur dicte d'être prudente et de prendre le maximum de garanties.

- Méconnaissance du secteur d'activité:

10% des entrepreneurs interrogées ont manifesté leur frustration du fait que leur directeur de comptes est non familier avec leur secteur d'activité. Ils déplorent notamment le fait que tous les dossiers soient traités selon les mêmes critères alors qu'ils ont chacun des particularités intrinsèques.

Cependant, à moins d'être une banque spécialisée dans quelques secteurs en particulier, je vois mal comment un directeur de comptes pourrait remédier à ce problème étant donné l'hétérogénéité de la clientèle.

-Langage trop technique des directeurs de comptes:

parmi les entrepreneurs interrogés, 3 se sont plaints des termes financiers nébuleux utilisés par leur directeur de comptes. Ces entrepreneurs n'ont pas les compétences financières appropriées pour comprendre des processus analytiques complexes. Le bon sens voudrait que pour être compris, les directeurs de comptes doivent utiliser le langage de ceux qui les écoutent qui serait simple et claire dans le cas de clients n'ayant pas de connaissances financières.

-Frais minimes comptabilisés:

4 entrepreneurs ont dit être surpris par les frais minimes que leur banque leur charge: frais de téléphone ou frais de fax par exemple. Ils ont jugé mesquin ce comportement de leur banque compte tenu de l'importance des transactions et de leur relation avec leur banque.

- Pouvoir limité du directeur de comptes:

À un certain stade de croissance, 6 entrepreneurs soit (20%) des personnes interrogées ont eu besoin de plus d'argent que ce que leur directeur de comptes n'est habilité à leur accorder. Ils se sont retrouvés face à d'autres interlocuteurs, qu'ils ont qualifié d'"étrangers" pour négocier des prêts, ce qu'ils ne semblent guère

apprécier. À ce sujet, les entrepreneurs doivent accepter ce fait, parce que selon les directeurs de comptes interrogés, il y a des cas qui dépassent leurs responsabilités et leur niveau de compétence. Ils sont alors du ressort d'un autre niveau hiérarchique mieux à même d'apprécier les nouveaux risques encourus.

4.1.2 Causes liées au comportement de la banque face aux conditions du secteur d'activités de l'entreprise :

a- Secteur d'activités en période de crise

- 5 des entrepreneurs de pme manufacturières interrogés déplorent le fait qu'au lieu de les soutenir en cette période critique, leurs directeurs de comptes insistaient beaucoup sur un supplément de garanties pour compenser le risque encouru. Un comportement jugé non compatible avec le discours de ces mêmes directeurs lors de l'ouverture de comptes, qui se voulait lui rassurant et basé sur l'engagement de la banque vis à vis d'eux.

- 2 des entrepreneurs interrogés opérant dans le secteur de l'imprimerie se sont vus **refusés l'octroi de marges de crédits additionnelles sans garanties supplémentaires**. Ce qui a frustré les deux entrepreneurs c'est le fait que leur entreprise jouissait d'une bonne situation financière, ce qui n'a pas empêché la banque d'exiger d'autres garanties. Ces entrepreneurs ont en déduit un manque de

confiance de la banque en leur capacité à tirer leur épingle du jeu dans un secteur d'activités jugé concurrentiel et donc assez risqué.

Le comportement des banques dans les cas mentionnés ci- dessus a été jugé non justifié, trahissant l'esprit de l'engagement avec le client prôné par ces mêmes banques.

- 1 entrepreneur opérant dans un secteur d'activités qui connaît quelques difficultés (industrie de l'habillement) et dont l'entreprise est de surcroît en mauvaise situation financière a très mal vécu un refus de prêt. Dans son cas, il estime que son besoin de prêt est une question de survie, et il perçoit le refus de sa banque comme une condamnation à disparaître, voire même comme une trahison. Il s'est exprimé ainsi:

" la banque "n'a pas le droit" de me laisser tomber, je peux m'en sortir et j'ai besoin de son soutien maintenant plus que jamais".
L'entrepreneur réagit comme si la banque avait une obligation morale vis à vis de lui !.

b- Secteurs d'activités en période de croissance

- 2 pme opérant dans un secteur d'activités en croissance (fabrication de produits électroniques) n'ont obtenu que difficilement (après dépôt de garanties supplémentaires) leur marge de crédit additionnelles nécessaire pour suivre la cadence de leur propre croissance. **Ces entrepreneurs tolèrent mal ce comportement de leur banque**

qui a eu pour conséquence de freiner leur élan et risquait de leur faire perdre des opportunités de marchés.

- Plusieurs entrepreneurs ont également mentionné le fait que pour soutenir leur croissance, ils ont des besoins financiers plus élevés et se retrouvent obligés de traiter avec un niveau hiérarchique plus élevé. **Ce qui les dérange dans cet état de fait, c'est que souvent les conditions de prêt changent, et ce que leur avait promis leur directeur de comptes initialement (stabilité des conditions de prêt) n'est plus d'actualité.**

On peut remarquer que ces entrepreneurs attribuent leur insatisfaction directement au directeur de comptes. Que ce soit dans le cas d'un prêt, d'une demande de marges additionnelles, ou autres, ils pensent que cela ne tient qu'à lui pour régler leurs problèmes. À travers leurs plaintes, on s'aperçoit qu'ils ont tendance à oublier que leur directeur de comptes n'a pas carte blanche et qu'il a aussi des comptes à rendre. On est en présence ici de ce que Manrai et Gardner (1991) ont appelé "Attribution de contrôle". Les entrepreneurs pensent, en effet, que leur directeur de comptes contrôle les raisons de leur insatisfaction et qu'il n'appartient qu'à lui de changer les choses.

Aussi bien dans une situation de crise que dans une situation de croissance du secteur d'activités, un certain manque d'engagement de certaines institutions financières est à

noter. Est-ce à penser que ces institutions ne sont solidaires de leur pme clientes que dans le cadre d'une "stabilité" du secteur d'activités. Si tel est le cas, qu'en est-il de la politique de risque de ces institutions, ainsi que de l'approche relationnelle (leitmotiv des banquiers) qui veut que la banque soit un partenaire solidaire de ses clients dans toutes circonstances?.

Les insatisfactions mentionnés jusque là sont autant de motifs pouvant amener une pme à rompre sa loyauté et à se tourner vers une autre institution. Ceci dit, selon les entrepreneurs ces motifs n'ont pas tous le même impact sur leur insatisfaction. Celle-ci pouvant être faible ou forte selon les cas.

21 des entrepreneurs interrogés (soit 70%) s'accordent à dire que **l'accumulation de plusieurs insatisfactions mineures peuvent conduire à une frustration au point que le changement de banque soit envisageable.** Le risque pour une banque de perdre ses clients n'est donc pas lié à une insatisfaction prise isolément, mais à son apport marginal à l'insatisfaction générale ressentie par l'entrepreneur dans ses relations avec sa banque.

À titre illustratif, un entrepreneur opérant dans le secteur de l'imprimerie nous a confié qu'il avait pris la décision de changer de banque suite au refus de celle-ci d'honorer un chèque pour un montant manquant minime comparé au volume d'affaires qu'il traite avec elle.

Mais après réflexion, il ajoute que cela faisait un bout de temps que ça allait moins bien avec sa banque, mais rien de trop grave. Chacune des insatisfactions prise isolément paraîtrait peut être insignifiante mais la combinaison de plusieurs insatisfactions mineures peut conduire à une insatisfaction majeure et à une possibilité de rupture. On peut penser que notre entrepreneur était déjà prédisposé à vouloir changer de banque du fait des problèmes précédents, et l'affaire du chèque n'est que la "goutte qui a fait déborder le vase". Ci-contre un tableau récapitulatif des principales causes d'insatisfaction chez les entrepreneurs.

Tableau.4: résumé des causes d'insatisfaction

Insatisfaction mineure	Insatisfaction majeure
langage trop technique	Refus répétés de prêt
méconnaissance du secteur d'activités	Non soutien pendant phase de croissance (marges additionnelles)
Frais minimes comptabilisés Retour de chèques de faibles montants	Non soutien lors de difficultés de l'entreprise
Lenteur dans procédure de prêt	Refus de renégocier les conditions de garanties
Demande de garanties sur biens personnels	Incompatibilité de personnalité avec directeur de comptes
Pouvoir limité du directeur de comptes	
Prudence exagérée en matière de prêt (faible prise de risque)	

IL semble donc que le client peut supporter des insatisfactions mineures jusqu'au moment où il ne peut et ne veut plus tolérer d'autres insatisfactions aussi mineures soient-elles. C'est comme s'il avait atteint son seuil de tolérance vis à vis de sa banque. Une fois ce seuil atteint, tout problème mineur supplémentaire aurait un grand impact sur le mécontentement de l'entrepreneur.

4.1.3 Influence de l'insatisfaction sur le comportement des entrepreneurs

* Cas des insatisfactions mineures:

Suite à des déceptions mineures, les entrepreneurs admettent être plus réceptifs et plus sensibles aux offres faites par la concurrence. Ainsi, ils ont déclaré qu'ils sont dans ces cas plus disposés à rencontrer des directeurs de comptes de banques concurrentes, à établir volontiers des contacts avec les représentants d'autres banques lors de dîners d'affaires, chambres de commerce & industrie, etc.

* Cas des insatisfactions majeures:

3 soit (10%) des entrepreneurs interrogés rapportent avoir eu de grands problèmes avec leur ancienne banque liés à des refus d'augmentation de marges de crédit et pour l'un d'eux à une incompatibilité de personnalité avec le directeur de comptes. Ceci les

a amenés à contacter des banques concurrentes. L'insatisfaction ressentie était tellement vive que ces entrepreneurs ne se sont pas contentés de se montrer ouverts aux sollicitations des concurrents, mais ont pris l'initiative de les contacter.

Ils ont eu une attitude active (implication dans la recherche d'une nouvelle institution), alors que dans les cas d'insatisfaction mineure, les entrepreneurs se sont contentés d'être sensibles et ouverts aux sollicitations de la concurrence (attitude passive)

Par ailleurs, les entrepreneurs interrogés sont tous conscients que dans un climat de concurrence vive, ils ont l'avantage de choisir la banque avec laquelle ils veulent travailler. En témoignent ces propos tenus par certains entrepreneurs:

" je me sens presque flatté, plusieurs directeurs de comptes m'ont contacté pour me faire des offres et ce à plusieurs reprises"

" si je ne suis pas satisfait avec ma banque, je ne vois pas pourquoi je ne changerais pas, ce n'est tout de même pas le choix qui manque "

"je contacte les directeurs de comptes de différentes banques pour comparer leurs propositions et avantages et m'engager avec celle qui arrange mes affaires".

Cette situation de concurrence rend par ailleurs les entrepreneurs moins tolérants face aux erreurs puisqu'ils savent qu'ils peuvent faire pression sur leur directeur de comptes en laissant entendre qu'ils

peuvent envisager de quitter la banque. Dans le même ordre d'idées, tous les directeurs de comptes interrogés ont admis faire de la sollicitation de clientèle, soit de façon formelle (appels téléphoniques, envois de correspondance, déplacements du directeur de comptes) ou informelle (rencontres lors de dîners d'affaires, de séminaires, de débats-conférences, etc). Ci-contre un schéma du processus de l'influence de l'insatisfaction sur le comportement de l'entrepreneur.

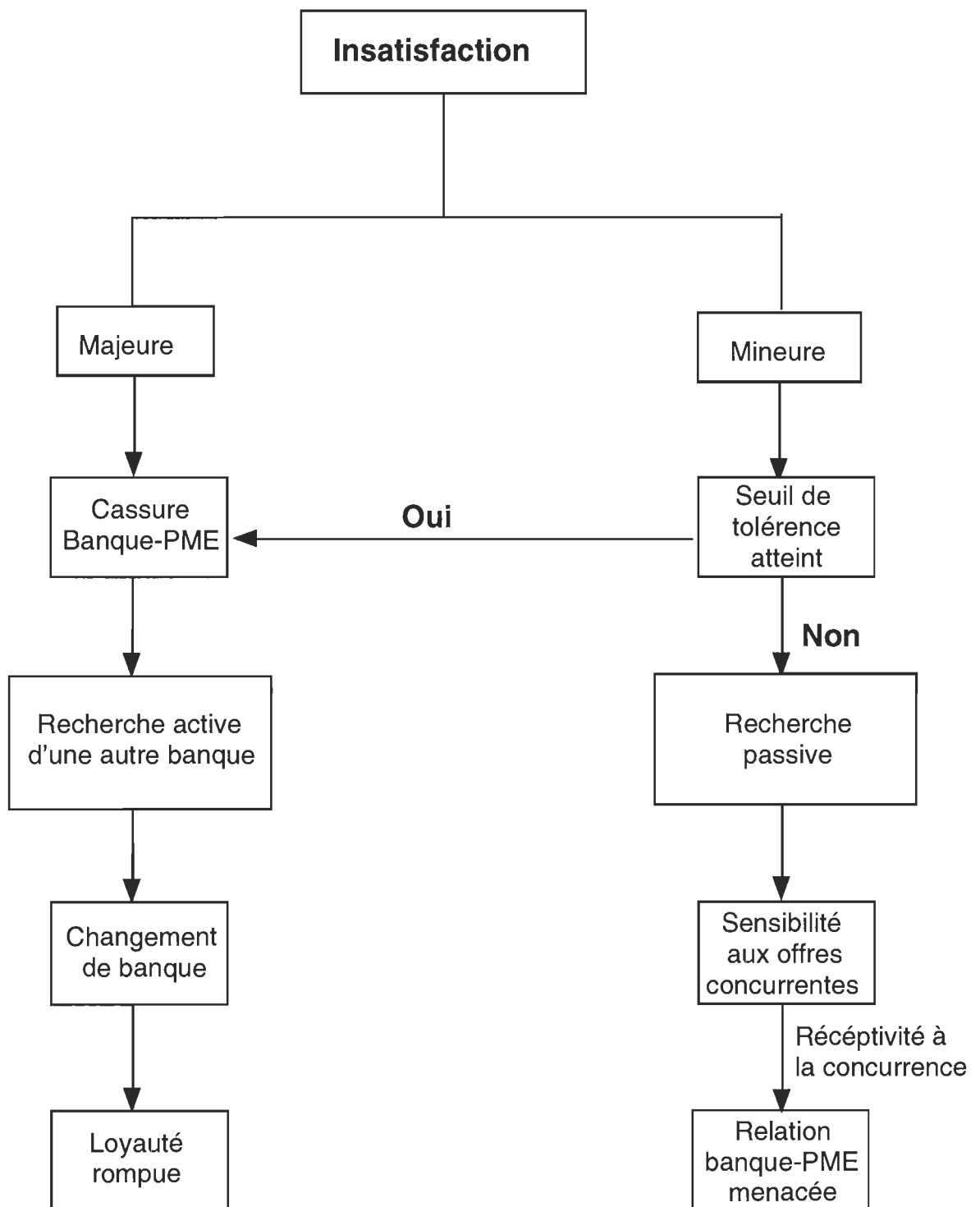


Fig. 6 : Processus de l'influence de l'insatisfaction sur le comportement des entrepreneurs

4.1.4 Point de vue des directeurs de comptes: (résultats des entrevues réalisées)

Lors des entretiens avec les directeurs de comptes, ils ont mentionné que les entrepreneurs avaient une part de responsabilité dans leur propre insatisfaction. En effet, selon ces banquiers, souvent des entrepreneurs se créent des attentes irréalistes quant aux possibilités de financement, et par conséquent, sont déçus face à tout refus aussi justifié soit-il. Ils saisissent mal que la banque à un degré de risque qu'elle ne peut dépasser.

En effet, certains directeurs de banques à charte ont mentionné que leur banque a pour objectif de ne pas dépasser 1% sur les pertes sur prêts. Un taux de recouvrement de 99% exige donc de ces directeurs de comptes de faire preuve d'une grande prudence envers tous les emprunteurs.

Par ailleurs, les entrepreneurs ont selon ces banquiers, tendance à se montrer exagérément optimistes quant aux perspectives d'avenir de leur pme. Ils sont persuadés qu'ils peuvent réussir mais ne donnent pas au directeur de comptes des preuves tangibles (plan d'action, prévisions financières, etc)

Toujours en matière de financement, les directeurs de comptes ont mentionné le fait que les entrepreneurs voient peu d'alternatives au financement bancaire. Aussi, acceptent-ils difficilement que leur banque ne leur accorde pas tout le financement demandé. Leur

connaissances des autres sources de financement est jugée par ces banquiers assez limitée.

- **Actions entreprises par les directeurs de comptes pour la rétention de leurs clients entrepreneurs:**

Tous les directeurs de comptes ont relevé l'importance pour eux de retenir leurs clients-entrepreneurs et de les dissuader de se tourner vers des institutions concurrentes. Cependant, s'agissant des mesures concrètes prises à cet effet, les directeurs de comptes en ont mentionné quelques unes qui demeurent, à mon sens, limitées compte tenu de l'importance que constitue la rétention des clients.

Ainsi, deux directeurs de comptes parmi les sept interviewés, ont reporté que leur banque faisait appel à des firmes étrangères pour réaliser des enquêtes sur l'insatisfaction des clients. Le but étant de détecter les motifs ayant causé le départ des clients et les directeurs de comptes pensent que la neutralité de ces firmes aide à avoir des informations fiables.

Je pense, cependant, que le fait de faire faire des enquêtes n'est pas un avantage en soi pour la banque. Les directeurs de comptes sont, à mon avis, mieux placés pour comprendre les frustrations de leurs clients et leurs attentes. De plus, du fait de leur plus haut degré d'implication, ils seraient plus motivés à comprendre les sources de désengagement de leurs clients. Tout au plus, une firme étrangère

pourrait aider la banque à imaginer des solutions pour freiner la défection des clients et renforcer leur engagement.

Les directeurs de comptes ont tous mentionné qu'à chaque fois qu'il y a fermeture de comptes, ils contactent le client pour connaître les raisons de son comportement et essayer de le ramener à la banque. C'est, certes, là un bon geste fait par les directeurs de comptes, mais, on peut se demander pourquoi attendent-ils la fermeture de comptes pour agir ainsi. En effet, les entrepreneurs ont mentionné que lorsqu'ils commençaient à être insatisfaits des services de leur banque, ils diminuaient le volume de leurs transactions avec elle et transféraient certaines de leurs activités vers une autre banque. Les directeurs de comptes devraient voir dans cette diminution d'activités un début de désengagement et essayer de corriger le tir à temps pour garder leurs clients. En d'autres termes, avoir une attitude plus proactive que réactive.

- Les directeurs de comptes ont mentionné recevoir des bonus sur la conquête de nouveaux clients. Ils ne reçoivent, cependant, pas de bonus sur la rétention des anciens clients, car selon eux, la direction estime qu'il va de soi qu'ils doivent garder leurs clients. C'est là, à mon avis, une lacune car dans le climat concurrentiel des banques, il n'est plus évident de garder sa clientèle, puisque cela exige désormais des efforts soutenus et permanents qu'il serait normal de récompenser. De plus, le directeur de comptes dont l'évaluation se ferait davantage sur le nombre de comptes ouverts serait plus enclin à conquérir de

nouveaux clients qu'à comprendre les raisons de désengagement de ceux déjà existants.

- Tous les directeurs de comptes ont largement élaboré sur les qualités de leurs services, leur savoir-faire pour aider les entrepreneurs, etc. D'un autre côté, ils ont admis (parfois avec gêne) la perte d'un certain nombre de clients au profit de la concurrence, sans toutefois trop élaborer là dessus. C'est comme s'il voulait passer sous silence ce problème ou en minimiser l'importance. Or, savoir pourquoi on perd des clients est le meilleur moyen de mettre le doigt sur ce qu'il convient d'éviter de faire afin de freiner justement cette perte de clientèle.

On pourrait expliquer ce comportement de certains directeurs de comptes par le fait qu'il est peut être difficile voire même menaçant de chercher à connaître les causes de désengagement des clients. Mais, il ne s'agit pas là de blâmer des responsables, ou de chercher des boucs émissaires, mais plutôt d'identifier les motifs d'insatisfaction pour mieux les contourner.

4.2 L'APPROCHE RELATIONNELLE AU SEIN DES BANQUES

Parmi les questions de recherche, il en est une qui a trait à la **compatibilité des pratiques bancaires avec les exigences d'une approche relationnelle**. L'approche relationnelle ayant souvent été présentée comme une panacée pour gérer les relations

banquiers - entrepreneurs, nous avons voulu vérifier de façon pragmatique auprès des directeurs de comptes s'ils avaient les moyens d'appliquer une telle approche avec leur clientèle entrepreneuriale.

Suite aux entrevues avec les directeurs de comptes des banques à charte, on a essayé de voir jusqu'à quel point l'application d'une approche relationnelle s'accommode-t-elle avec les pratiques internes bancaires. Les points saillants qui ressortent de ces entrevues sont les suivants:

* Tout d'abord, **les directeurs de comptes sont unanimes quant à la contribution de l'application de l'approche relationnelle dans la loyauté de leurs clients-entrepreneurs.** La relation à long terme dictée par l'approche relationnelle rend les relations plus simples entre les deux partenaires. L'entrepreneur sent qu'il est écouté et compris et surtout qu'il peut compter sur le soutien de sa banque en toutes circonstances. Voilà en substance ce que rapporte les directeurs de comptes. Ceux-ci ont même rapporté que souvent des liens d'amitié naissent et solidifie la relation professionnelle qui lie le directeur de comptes à son client, lequel parfois finit par développer un sentiment d'appartenance à l'égard de la banque.

* Tous les directeurs de comptes s'accordent à dire qu'ils ont été déchargés d'une bonne partie des tâches administratives, ce qui leur permet de passer plus de temps avec leur clients et de mieux connaître leurs besoins.

* **Comme incompatibilité entre la pratique bancaire et l'approche relationnelle, les directeurs de comptes ont soulevé: la réduction des coûts fixes visée par la banque et la réduction de la taille du portefeuille nécessaire pour maintenir des relations étroites avec les clients.** Or, la réduction des coûts fixes se réalise en partie par l'augmentation de taille du portefeuille des directeurs de comptes. D'une part, on demande aux directeurs de comptes d'avoir le plus grand nombre de clients, et d'autre part on leur demande d'avoir des relations personnalisées avec chacun d'eux (objectif: respecter les exigences d'une approche relationnelle).

* les directeurs de comptes affirment qu'une approche relationnelle est exigeante en matière de temps et d'engagement puisqu'il faut rencontrer souvent le client, bien connaître son dossier, ses besoins, son secteur d'activités, etc. Aussi pensent-ils ne pas être possible de l'appliquer avec tous les clients, puisqu'il s'agit d'un véritable investissement et comme tel il doit être rentable. Ne pourront donc bénéficier d'une approche relationnelle que les clients dont l'ampleur des activités justifie une telle approche. Dans le même sens, un directeur de comptes mentionnait qu'il était **difficile de prétendre avoir des relations personnalisées avec tous ses clients, quand on a un portefeuille d'une centaine de clients ou plus.**

* Un autre point important soulevé par les directeurs de comptes consiste à penser que les entrepreneurs eux mêmes ne souhaitent pas

tous avoir des relations à long terme avec leur banque dans le cadre d'une approche relationnelle. Bon nombre d'entrepreneurs sont plutôt sensibles à des avantages transactionnels (taux d'intérêt, frais de service par exemple). Ces clients n'ont pas des besoins financiers complexes, et pour le faible volume d'activités qu'ils ont avec la banque, ils veulent économiser le maximum sur chaque transaction. Il ne serait pas pertinent, selon les directeurs de comptes, d'investir temps et énergie et d'utiliser une approche relationnelle avec ce genre de clientèle.

De même, les directeurs de comptes ont mentionné le fait que les moyens dont ils disposent ne leur permettent pas d'avoir une relation personnalisée avec toute leur clientèle. **Il convient donc d'être sélectif et d'appliquer l'approche qu'il faut avec les clients qu'il faut.**

Les propos des directeurs de comptes sont à contre courant avec la croyance générale qui veut que l'approche relationnelle soit la panacée des relations banque-entreprise. Dans la pratique cela s'avère difficilement réalisable et même non souhaitable. Il est plus judicieux pour une banque d'identifier les clients avec lesquels elle désire entretenir des relations à long terme au sein d'une approche relationnelle, et ceux qui doivent être considérés dans une optique plus transactionnelle.

De l'avis des directeurs de comptes consultés, l'approche relationnelle est nécessaire pour développer un sentiment d'engagement et de

loyauté chez les entrepreneurs. Toutefois, il est parfois difficile d'appliquer les exigences de cette approche.

D'un autre côté, ils sont davantage évalués sur la conquête de nouveaux clients que sur la fidélisation des clients existants. Il serait peut être judicieux pour les institutions bancaires de considérer un peu plus le critère "rétention des clients" dans la politique des salaires.

4.3 CRITERES SIGNIFICATIFS DANS LA LOYAUTÉ DES ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DE LEUR BANQUE

Dans cette partie nous allons traiter de l'objectif qui consiste à distinguer les critères de qualité de service ayant un fort impact sur la loyauté des entrepreneurs de ceux auxquels les entrepreneurs sont peu sensibles. La finalité étant de mettre en exergue les critères de qualité sur lesquels les efforts marketing devraient être déployés. Il serait en effet plus intéressant pour les banques de concentrer leurs efforts sur des aspects du service importants pour les entrepreneurs, que de faire de disperser leurs efforts, ou de faire de la sur-qualité sur des aspects finalement peu importants aux yeux des entrepreneurs.

a- Point de vue des entrepreneurs:

Afin de faire ressortir les critères de qualité de service ayant le plus d'impact sur la satisfaction des entrepreneurs, nous avons utilisé une

grille élaborée par Parasuraman, Berry et Zeithaml (1986). Cette grille comprend les critères de qualité suivants:

- * **les tangibles:** la partie du service qu'on peut voir, soit les installations, l'équipement, l'apparence du personnel
- * **La fiabilité:** l'habileté à rendre correctement et de façon précise le service promis
- * **La réceptivité:** la disponibilité à aider, et fournir au client le service rapidement
- * **L'assurance:** la courtoisie du personnel et son habilité à inspirer confiance
- * **L'empathie:** une attention individualisée et service personnalisé

Un nombre de 100 points devaient être répartis entre les cinq critères par les 30 entrepreneurs consultés. Tous ces critères ont été jugés importants par les entrepreneurs, cependant des scores ont été attribués à chaque critère en fonction de son importance relative dans leur degré de satisfaction. Les priorités ainsi dégagées ont pour rôle de mettre le doigt sur les critères devant faire l'objet du plus de considération de la part des banquiers. Les résultats obtenus sont les suivants:

Tab5: Degré d'importance des critères de services

Critère	Score moyen (%)	Rang
Fiabilité	3 0	1
Empathie	2 7	2
Réceptivité	2 5	3
Assurance	1 2	4
Tangibles	6	5

Fiabilité: les entrepreneurs accordent une attention particulière à ce critère qu'ils considèrent comme un critère de base que toute banque se doit d'offrir à ses clients. Les entrepreneurs considèrent "naturel" que leur banque rende correctement le service promis, c'est en quelque sorte le minimum auquel ils estiment avoir droit. Ainsi, l'absence de ce critère est considérée comme inacceptable par les entrepreneurs, mais sa présence n'est pas pour autant considérée comme une valeur ajoutée. Les entrepreneurs voient cela comme un acquis allant de soi. À titre d'exemple, un entrepreneur me confiait cela:

"si le traitement d'une transaction se fait difficilement et avec des erreurs, je suis très irrité, mais si toutefois, la transaction se passe bien, je suis satisfait, mais c'est normal, il faut que cela se passe sans problèmes".

Une telle perception de la fiabilité rend la tâche de la banque plutôt délicate à ce niveau là, puisqu'elle doit assurer une fiabilité de service sans nécessairement s'attendre à ce que cela renforce la loyauté de l'entrepreneur. La fiabilité semble donc être un élément **nécessaire** mais pas **suffisant** pour assurer la loyauté de l'entrepreneur. Aussi, tout en s'assurant d'être fiable, une banque ne saurait compter sur ce critère comme valeur ajoutée pour se distinguer de la concurrence.

L'empathie: classé en deuxième position, ce critère est également très important pour les entrepreneurs. Le terme "empathie" fait partie d'un langage académique, et il se matérialise par une attention individualisée et un service personnalisé. Dans un souci de comprendre ce à quoi s'attendent les entrepreneurs de la part de leur banque et spécialement de leur directeur de comptes concernant ce critère, on leur a demandé d'explicitier leur perception de ce critère. Il ressort des commentaires des entrepreneurs ce qui suit:

- * leur directeur de comptes doit se soucier du succès de leur entreprise, défendre ses intérêts auprès des autres décideurs de la banque quand il s'agit d'accorder des prêts importants ou d'allonger des marges de crédit.
- * leur directeur de comptes doit prendre l'initiative de leur faire des suggestions quant à la bonne gestion de leur entreprise, l'opportunité de nouveaux marchés pour assurer leur croissance, etc. Ils ont besoin

de sentir qu'il est de leur côté, impliqué avec eux et non indifférent au devenir de leur entreprise.

- * leur directeur de comptes doit les écouter et comprendre les particularités de leur entreprise, ses forces et ses faiblesses.

Ce sont là les éléments le plus souvent cités qui du point de vue des entrepreneurs concrétisent l'attention individualisée et la relation personnalisée. Cette perception de l'empathie par les entrepreneurs et sa formulation en des termes claires serait intéressante pour les directeurs de comptes qui pour renforcer ce critère auront une idée plus précise des actions à entreprendre.

La réceptivité: les mots clés de ce critère sont: disponibilité à aider et rapidité. c'est un critère qui vient juste après l'empathie et qui est jugé très important par les entrepreneurs du fait des implications qu'il a sur la bonne marche de leur entreprise. Les entrepreneurs justifient l'importance de ce critère par ce qui suit:

- * La rapidité d'exécution est essentielle pour ne pas rater des occasions de marché, qui dans ce cas là constitueraient un manque à gagner.

- * La disponibilité à aider: les entrepreneurs ont dans leurs commentaires manifesté leur besoin de se sentir rassurés lors de circonstances difficiles, qu'ils peuvent compter sur leur banque en cas

de difficultés. les exemples les plus souvent cités sont: la stagnation ou la perte de vitesse du secteur d'activités, difficultés passagères de trésorerie, besoin de soutenir une forte croissance (marges de crédit additionnelles).

Ce sont là les trois critères de qualité jugés les plus importants par les entrepreneurs et dont la présence est nécessaire et suffisante pour assurer leur loyauté vis à vis de leur banque. En effet, 27 soit (90%) des entrepreneurs interrogés affirment que la satisfaction de ces critères en particulier est capable de compenser toute autre insatisfaction par ailleurs. Si ces critères de qualité sont satisfaits, 90% des entrepreneurs consultés se déclarent prêts à tolérer une qualité moindre au niveau d'autres critères jugés moins importants.

Il est important de mentionner que les entrepreneurs apprécient ces critères de services significatifs à travers leurs relations avec leur directeur de comptes. C'est ce dernier qui incarne à leurs yeux aussi bien la fiabilité, l'empathie que la réceptivité. En effet, les entrepreneurs interrogés m'ont fait signifié que leur degré de satisfaction dépendait essentiellement de la qualité de leur relation avec leur directeur de comptes. Dans la même veine, 40% des entrepreneurs interrogés (ce qui est un fort pourcentage) se sont dits prêts à changer d'institution bancaire pour suivre un directeur de comptes avec lequel ils ont de bonnes relations et qui connaît bien leur dossier. Cette position des entrepreneurs me paraît normale dans la mesure que dans la relation banque-pme, il s'agit avant tout d'une

relation entre deux personnes à savoir l'entrepreneur et le représentant de la banque qu'est le directeur de comptes.

Comme mentionné ci-dessus, au même titre qu'il existe des critères du service bancaire auxquels les entrepreneurs sont très sensibles, il en est d'autres auxquels ils ne sont que peu sensibles. Parmi ceux-ci, il y a les critères suivants:

* *Courtoisie*: elle est certes considérée comme un critère de qualité important, mais puisqu'il s'agit ici d'établir des priorités, elle semble moins prioritaire que les autres critères. Si les entrepreneurs ne semblent lui accorder qu'une importance relative c'est peut être parce qu'ils la considèrent comme une qualité superficielle ou un minimum allant de soi. Un des entrepreneurs a mentionné à ce sujet ce qui suit:

"ce sont les actes qui priment, le directeur de comptes a beau être poli et courtois, s'il ne prend pas de risques pour moi, s'il me refuse des demandes de prêt par exemple, ça ne marchera pas"

* *La capacité à inspirer confiance*: interrogés sur ces deux aspects de la confiance que sont la crédibilité de la banque et l'honnêteté des employés. Certains entrepreneurs admettent que c'est un critère important, mais ils partent du principe que toutes les institutions financières sont à priori crédibles et leurs employés honnêtes. Ceci ne saurait donc constituer un facteur décisif dans le choix de ces entrepreneurs à s'engager avec une banque plutôt qu'une autre. D'autres

entrepreneurs ont mentionné, cependant, la confiance comme étant un élément capital dans leur loyauté ou non vis à vis de leur banque. Mais cette confiance n'est autre que la conséquence de la satisfaction au niveau de critères de qualité auxquels ils sont sensibles.

* *Les tangibles*: pour ce qui est des installations, de l'équipement et de l'apparence du personnel, cela semble avoir un faible impact sur le degré de satisfaction des entrepreneurs. Aussi, des investissements lourds à ce niveau pourraient s'avérer injustifiés puisque ça serait investir sur un critère qui, somme toute, n'a qu'une importance relative aux yeux des entrepreneurs et qu'il ne peut influencer efficacement leur engagement à l'égard de la banque. L'investissement serait beaucoup plus utile s'il est consacré à l'amélioration des critères de qualité auxquels les entrepreneurs sont le plus sensibles.

b- Critères significatifs dans la loyauté des entrepreneurs vis- à-vis de leur banque (points de vue des directeurs de comptes)

La même classification par ordre de priorité des critères de qualité a été demandée aux directeurs de comptes afin de vérifier s'il y a une compatibilité entre leurs points de vues et ceux des entrepreneurs. Ainsi, les directeurs de comptes ont réparti les points entre les cinq principaux critères selon leur degré d'importance et il en résulte ce qui suit: (voir tab ci-contre)

Tab 6: Critères de services par degré d'importance selon les directeurs de comptes

Critères	Score moyen(%)	Rang
Fiabilité	32	1
Empathie	24	2
Réceptivité	20	3
Assurance	14	4
Tangibles	10	5

Les directeurs de comptes considèrent le critère fiabilité comme étant le plus important et comptent beaucoup dessus pour s'assurer la loyauté des entrepreneurs. Ceux-ci accordent également beaucoup d'importance à ce critère, mais la nuance ici est que pour eux c'est un critère qui va de soi, auquel ils ont naturellement droit. Ainsi, une banque fiable qui rend le service promis sans erreurs et sans retard réduit chez ses clients les risques d'insatisfaction mais n'engendre pas pour autant une satisfaction allant jusqu'à la loyauté. Les banques comptent sur ce critère pour s'assurer la loyauté de leurs clients envers elles, et ce faisant, elles donnent à ce critère le crédit d'un impact et d'une influence qu'il ne semble pas avoir sur ces derniers. C'est un critère nécessaire mais pas suffisant pour assurer la loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banque.

Pour ce qui est des critères **empathie et réceptivité**, les directeurs de comptes leur accordent une attention particulière. À travers leurs commentaires, ils semblent tous être conscients de

l'importance de l'attention individualisée, ainsi que de la réceptivité. Au niveau de ces deux critères, ils sont sur la même longueur d'onde que leurs clients-entrepreneurs. Ils ont, cependant, souligné que l'application de ces critères serait l'idéal dans leurs relations avec les entrepreneurs, mais que dans le quotidien, ce n'est pas toujours facile à réaliser (secteurs d'activités et besoins financiers hétérogènes, manque de temps, clients parfois difficiles, conjoncture économique difficile, etc.)

En ce qui concerne les éléments tangibles, les directeurs de comptes consultés sont conscients que ce critère n'a pas un impact très significatif sur la satisfaction des entrepreneurs. Cependant, ils estiment que ces aspects extérieurs du service sont nécessaires pour la crédibilité de la banque, et aussi pour la motivation de tous les employés qui ont besoin de travailler dans de bonnes conditions.

Il ressort de ces faits qu'il n'y a pas de réelles divergences entre directeurs de comptes et entrepreneurs quant à l'importance relative de chaque critère de qualité. Les deux partenaires estiment que les trois critères: Fiabilité, Empathie et Réceptivité sont les plus significatifs quant à leur influence sur le degré de loyauté à l'égard de la banque. Cependant, ils divergent sur l'interprétation et l'impact donnés au critère de la fiabilité. De même, entrepreneurs et directeurs de comptes ne concordent pas quant à l'importance relative à des critères comme la diversité des services, la proximité et les frais concurrentiels. Les directeurs de comptes les jugent très importants,

alors que les entrepreneurs ne leur accordent qu'une importance relative.

* *Diversité des services*: seulement 4 des entrepreneurs interrogés considèrent ce critère comme très important. Ceci est probablement dû au fait que les produits bancaires sont facilement imitables et que, somme toute, toutes les banques offrent pratiquement les mêmes services. De même, les entrepreneurs sont surtout sensibles aux services qui les touchent directement et dont ils peuvent donc bénéficier. Ils cherchent en quelque sorte des services sur mesure aussi limités soient-ils plutôt qu'un nombre élevé de services standards.

* *Proximité*: c'est un critère que tous les entrepreneurs ont jugé important sans toutefois admettre qu'il peut constituer un avantage décisif dans leur choix de demeurer ou non avec la même banque. Ils ont fait remarquer que toutes les banques ont aujourd'hui plusieurs succursales et agences dans toutes les villes à travers la province, ce qui réduit l'impact de ce critère sur leurs décisions. Ainsi, le critère de proximité est certes un avantage, mais un avantage commun à toutes les banques, ce qui réduit un peu de son importance.

* *Frais concurrentiels*: seulement 7 parmi les 30 entrepreneurs interrogés ont classé le coût du service parmi les critères les plus importants. On peut donc penser que de plus en plus d'entrepreneurs sont davantage sensibles à la qualité du service plutôt qu'à son coût.

Ils sont prêts à y mettre le prix pourvu qu'il soient satisfaits de la qualité du service reçu.

Une autre recherche réalisée par Wheatley (1990) auprès de trésoriers d'entreprises abonde dans le même sens. Ainsi, selon cet auteur les entreprises n'ont pas une répulsion contre les frais tant que ceux-ci sont justifiés.

Le critère frais concurrentiels n'est plus vraiment une arme concurrentielle efficace pour une banque. Il vaut donc mieux pour les banques de converger leurs efforts sur d'autres critères de qualité plutôt que d'essayer de faire des prouesses dans la réduction des frais de service.

En vue de vérifier les résultats obtenus, nous avons demandé aux entrepreneurs, à travers des questions de recoupement, de noter les critères de qualité de service qu'ils jugent les plus importants. Ensuite, on a relevé le nombre de fois (fréquence) où chacun des critères a été classé au premier rang. En voici, ci-après les résultats:

Critère	Fréquence	Rang
Fiabilité du service	8	1
Compétence du directeur de comptes	7	2
Personnalisation de la relation	5	3
Disponibilité à aider	4	4
Propension à prendre des risques	4	4
Rôle de conseil	1	6
Rapidité du service	1	6

Les résultats obtenus corroborent les résultats précédents quant à l'importance par ordre de priorité des différents critères de qualité. Ainsi, 8 des entrepreneurs interrogés ont classé le critère de fiabilité au 1er rang arguant que c'est un critère de base sans lequel aucun attachement à la banque n'est possible. De même, les critères personnalisation de la relation et disponibilité à aider qui sont respectivement des composantes de l'empathie et de la receptivité chez les banquiers occupent une place prépondérante chez conjointement 9 des entrepreneurs.

7 des entrepreneurs considèrent la compétence du directeur de comptes comme le critère le plus important. Par ailleurs, Ces

entrepreneurs ont attribué leur satisfaction, ou insatisfaction à leurs rapports directs avec leur directeur de comptes. Ces entrepreneurs perçoivent la qualité de leur relation avec l'institution à travers la qualité de leurs rapports avec le directeur de comptes qui la personnifie et la représente. Ainsi, 12 entrepreneurs parmi 30 (soit 40 %) ont répondu par l'affirmative à la question de savoir s'ils quitteraient leur banque pour suivre dans une autre banque un directeur de comptes avec lequel ils ont eu de bonnes relations. Certains entrepreneurs semblent donc plus loyaux à leur directeur de comptes qu'à la banque en tant qu'institution.

Propension à prendre des risques: il ressort aussi de ce classement que les entrepreneurs sont aussi sensibles à la propension de leur banque à prendre des risques pour eux. Interrogés sur le choix particulier de ce critère, ces entrepreneurs ont mentionné leur satisfaction suite au soutien de leur banque lors de phases critiques de leur cycle de vie (croissance, difficultés du marché, difficultés de trésorerie, etc). Ce comportement solidaire de leur banque les a rendus loyaux vis à vis d'elle.

4.4 Profil des entrepreneurs et Intention de loyauté

En vue de voir si les deux groupes d'entrepreneurs: ceux ayant manifesté une intention de loyauté et ceux de non loyauté avaient chacun un profil particulier qui les distingue, nous avons utilisé le test de Fisher pour les variables suivantes: âge, scolarité, chiffre

d'affaires, durée d'activités et le nombre de services utilisés. De même, nous avons utilisé le test de Pearson pour voir s'il y a des corrélations entre chacune des variables sus-mentionnées et l'intention de loyauté. Les résultats se présentent comme suit:

- Moyennes des deux groupes:

Int. loyauté	Age	Scolarité	C.A	D.A	N.S
0	33.27	3.27	2.36	7.54	6.54
1	46.87	2.26	2.52	17.31	8.52

0: Intention de non-loyauté

1: Intention de loyauté

C.A: Chiffre d'affaires

D.A: Durée des activités

N.S: Nombre de services utilisés

- Test de Fisher (Condition de significativité: Alpha de Pearson < 5%)

Variable	FISHER	SIGNIFICATIVITÉ*
AGE	16.7268	0.0003
SCOLARITÉ	10.0079	0.0037
CHIFFRE AFFAIRES	0.1763	0.6778
DURÉE ACTIVITÉS	12.2118	0.0016
NOMBRE DE SERVICES	5.1904	0.0305

Les résultats obtenus sont intéressants car nous avons un bon coefficient de significativité au niveau de quatre parmi les 5 variables traitées. Il existe donc des différences importantes entre les deux groupes au niveau de l'âge, la scolarité, la durée de leurs activités et le nombre de services utilisés. Ainsi, les plus jeunes entrepreneurs ont une tendance à la non loyauté et seraient plus enclin à changer de banque que leurs aînés. La moyenne d'âge chez les "non-loyaux" est de 33 ans alors qu'elle est de 47 ans chez les entrepreneurs "loyaux". La significativité de cette variable est importante $P=0.003$ nettement inférieure à 5%. Les entrepreneurs les plus jeunes ont ainsi tendance à magasiner au niveau des banques et seraient plus sensibles aux offres de la concurrence que les entrepreneurs plus âgés. Ce comportement pourrait être justifié par le fait que les jeunes entrepreneurs étant souvent au début de leurs activités, ils ont tendance à comparer les offres bancaires et à être ouverts aux changements de banque jusqu'à trouver la plus convenable.

Au niveau du chiffre d'affaires, le test de Fisher ne donne aucune discrimination entre les deux groupes d'entrepreneurs au niveau de cette variable. La variation des chiffres d'affaires chez les deux groupes d'entrepreneurs n'est pas significative, ce qui laisse supposer que le chiffre d'affaires n'aurait pas une influence directe sur l'intention de loyauté. Ceci a été confirmé grâce au test de Pearson ($\text{Alpha} > 5\%$) qui ne donne pas de corrélation entre la loyauté et le chiffre d'affaires.

Au niveau de la scolarité, il est curieux de constater que les entrepreneurs les moins loyaux sont plus scolarisés que ceux qui manifestent une intention de loyauté. Ainsi, on retrouve plus de diplômés de cycles supérieurs universitaires parmi les "non loyaux". Le niveau scolaire moyen des entrepreneurs ayant une intention de loyauté négative correspond au Bac, alors que celui des entrepreneurs à tendance loyal est le collégial. Parmi ces derniers, il y a aussi un bon nombre d'autodidactes. Cette variable de scolarité discrimine nettement les deux groupes puisqu'on a un $P=0.0037$ de significativité. Il y a lieu de penser que plus les entrepreneurs se scolarisent plus ils deviennent exigeants vis à vis de leur banque et plus susceptibles de faire jouer la concurrence.

On pourrait également interpréter ce résultat par le fait que des entrepreneurs plus scolarisés, capables de comprendre les mécanismes financiers et conscients de leur intérêts financiers seraient plus rationnels dans leur évaluation d'une banque. L'idée est que ces entrepreneurs seraient peu sensibles à des considérations d'ordre émotif comme l'attachement à l'image d'une banque, la relation amicale avec un directeur de comptes, etc.

En ce qui concerne la durée des activités chez les deux groupes, il ressort que les entrepreneurs ayant une intention de loyauté sont en activité depuis plus longtemps que les entrepreneurs non loyaux (17ans en moyenne pour les premiers contre 7.5 pour les seconds). L'alpha de significativité est important (0.0016), ce qui confère à la durée des

activités un rôle discriminant au niveau des deux groupes. On pourrait penser donc que les intentions de changement de banque se manifestent surtout durant les premières années d'activités. Ceci est normal puisque c'est au début de son activité que l'entrepreneur est porté à chercher l'institution qui répondrait le mieux à ses attentes. Après plusieurs années d'exercice, souvent l'entrepreneur a une idée claire de la banque avec laquelle il veut continuer à faire affaire.

Quant au nombre de services utilisés, on obtient un P de significativité de $0.0305 < 5\%$. Il existe donc une différence entre les deux groupes au niveau de l'utilisation des services bancaires. Le fait que les entrepreneurs "loyaux" utilisent plus de services que les "non-loyaux" est de nature à augmenter leur implication vis à vis de leur banque, et il leur est difficile alors d'envisager de changer de banque.

Voici ci-dessous un tableau récapitulatif des deux profils de l'entrepreneur selon son intention de loyauté.

Tableau.7: Profil de l'entrepreneur selon l'intention de loyauté

Entrepreneur à intention de loyauté positive	Entrepreneur à intention de loyauté négative
<ul style="list-style-type: none"> - Age avancé (moyenne 47ans) - Niveau de scolarité limité (collégial en moyenne) - Durée des activités plus longue (17 ans en moyenne) - Utilisation d'une large gamme de produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> - Jeune (moyenne 33 ans) - Universitaire (Bac en moyenne) - En affaires depuis relativement peu de temps (7,5 ans en moyenne) - Utilisation d'une gamme réduite de produits et services

- **Corrélation entre les différentes variables et l'intention de loyauté :**

* **Relation Loyauté-âge:**

Il est intéressant de constater qu'aucun des entrepreneurs ayant manifesté une intention de non-loyauté n'est âgé de plus de 44 ans. Ainsi 45.5 % de ces entrepreneurs sont âgés entre 20 et 34 ans et 54.5% entre 35 et 44 ans. De même, 68.5% des entrepreneurs ayant manifesté une intention de loyauté positive sont âgés entre 45 et 64 ans (47.4% âgés entre 45 et 54 ans et 21.1% entre 55 et 64 ans).

Seulement 31.6% des jeunes entrepreneurs (entre 20 et 44 ans) ont une intention de loyauté positive

(Alpha de Pearson = 0.004 nettement inférieur à 5%). Il y a donc une corrélation positive entre l'âge et l'intention de loyauté. Plus les entrepreneurs sont âgés, plus ils ont tendance à rester loyaux à leur banque.

*** Relation Loyauté-Scolarité:**

63% des entrepreneurs ayant une intention de loyauté positive n'ont pas suivi d'études universitaires. Ainsi 21% parmi ces derniers sont autodidactes et 42% ont atteint le niveau collégial. Parmi les 37% restant, 26% sont du niveau du Bac et 11% ont une maîtrise. Du côté des entrepreneurs à intention de loyauté négative, il n'y a aucun autodidacte, seulement 9.1% sont de niveau collégial et 90.9% ont suivi des études universitaires dont 50.4% du niveau du Bac et 36.4% celui de la maîtrise.

Force est de constater donc que le niveau de scolarité est inversement proportionnel à la loyauté. Plus les entrepreneurs sont scolarisés, moins ils ont tendance à avoir une intention de loyauté positive à l'égard de leur banque. L'alpha de Pearson étant de 0.033, la variable scolarité a un degré de significativité assez élevé et il existe donc une corrélation entre la loyauté et la scolarité.

*** Relation loyauté - durée des activités:**

84% des entrepreneurs à intention de loyauté positive sont en affaires depuis des périodes allant de 10 ans et au delà contre seulement 27% chez les entrepreneurs à intention de loyauté négative. De même, seulement 16% des entrepreneurs à intention de loyauté positive sont en affaires depuis des périodes de 10 ans et moins, contre 73% chez les entrepreneurs à intention de loyauté négative. Il en ressort que plus la durée en affaires des entrepreneurs est longue, plus ils ont tendance à avoir une intention de loyauté positive envers leur banque. L'alpha de Pearson ($P=1.9\%$) vient nous confirmer la significativité de la variable durée des activités qui est en corrélation positive avec l'intention de loyauté.

*** Relation loyauté- nombre de services:**

Bien que le test de Fisher s'est révélé significatif au niveau de la discrimination des deux groupes d'entrepreneurs face à cette variable, le test de Pearson ne donne pas de corrélation directe entre l'intention de loyauté et le nombre de services utilisés. On peut donc seulement constater que les entrepreneurs loyaux utilisent plus de services que les autres sans toutefois pouvoir affirmer l'existence d'une relation directe entre l'intention de loyauté et le nombre de services utilisés.

Par ailleurs, il est à noter que certains produits et services sont utilisés par plus d'entrepreneurs que d'autres. Ainsi, les services de

dépôt, de prêts à terme, de financement de l'exploitation courante et la gestion informatisée sont utilisés par tous les entrepreneurs consultés.

La paie informatisée est un service utilisé par 25 entrepreneurs soit (83% de l'échantillon), les cartes de crédit (80%), le prélèvement automatique (73%), la conciliation bancaire (63%). Dans une moindre mesure, sont utilisés les produits et services suivants: Acceptations bancaires (47%), Traitements aux points de vente et lettre de crédit (40%), paiement à un tiers (30%), crédit-bail (27%), papier commercial (23%) et gestion centralisée des soldes (6%)

CONCLUSION

La finalité de cette recherche est d'identifier et de comprendre les facteurs de désengagement et ceux de loyauté des entrepreneurs à l'égard de leur banque.

A) CAUSES DE DÉSENGAGEMENT

*** Causes d'insatisfaction liées à la gestion interne de la banque**

- Difficulté de renégociation des garanties:
- Roulement des directeurs de comptes
- Méconnaissance du secteur d'activités
- Frais minimes comptabilisés
- Chèques non honorés pour un fond manquant minime
- Langage trop technique des directeurs de comptes
- Pouvoir limité du directeur de comptes.

*** Causes liées au comportement de la banque face aux conditions du secteur d'activité de l'entreprise.**

- Secteurs d'activité en crise: les entrepreneurs opérant dans de tels secteurs ont déploré l'exigence par leur banque de garanties additionnelles face à leurs demandes de prêt. Une exigence interprétée

par ces entrepreneurs comme un désengagement de la banque pendant des phases critiques.

- Secteur d'activité en croissance: l'exigence de garanties supplémentaires par la banque a été mal perçue par les entrepreneurs qui voyaient dans l'expansion de leurs activités une garantie suffisante. Les entrepreneurs ont fait remarqué qu'au cas où ils ne disposaient pas de garanties supplémentaires, leurs marges additionnelles ne leur auraient pas été accordées. Ils ont vécu cela comme un manque de confiance de leur banque en leurs capacités managériales.

Parmi toutes ces causes d'insatisfaction, il y en a qui ont été jugées graves par les entrepreneurs (Insatisfaction majeure) et d'autres moins graves (insatisfaction mineure). Les entrepreneurs qui ont quitté leur banque l'ont fait soit suite à une insatisfaction majeure due à un conflit important, soit suite à de multiples légères insatisfactions. Celles-ci demeurent sans influence significative sur l'entrepreneur jusqu'au moment où son seuil de tolérance est atteint.

* Insatisfaction majeure: les entrepreneurs victimes d'une insatisfaction majeure ont déclaré avoir entrepris eux mêmes les démarches pour trouver une autre banque.

* Insatisfaction mineure: les entrepreneurs qui ne sont que partiellement insatisfaits se contentent d'être sensibles et ouverts à toute sollicitation venant d'une institution concurrente. Ainsi, ils

acceptent volontiers de rencontrer des responsables de banques concurrentes pour étudier leurs offres. Ils sont en quelque sorte prédisposés à se désengager de leur banque au profit d'une autre. Ils ne sont pas insatisfaits au point de rechercher activement les services d'une banque concurrente, et en même temps, ils ne sont pas satisfaits au point d'être fermés à toute sollicitation venant de la concurrence.

B) CRITERES DE QUALITÉ LES PLUS SIGNIFICATIFS DANS LA LOYAUTÉ DES ENTREPRENEURS

- **Fiabilité:** elle se révèle comme étant le critère le plus important pour les entrepreneurs qui la perçoivent comme étant la capacité de la banque à fournir correctement le service promis. Ceci dit, les entrepreneurs considèrent ce critère comme étant un critère de base que toute banque se doit d'assurer. Ils ne lui accordent pas de valeur ajoutée comme tel. C'est un critère nécessaire dont l'absence engendre l'insatisfaction, mais dont la présence n'est pas pour autant un facteur de satisfaction en soi puisque considéré comme acquis.

- **L'empathie:** au delà de l'explication académique donné à ce terme, il ressort des explications des entrepreneurs qu'ils recherchent principalement à travers une relation personnalisée et une attention individualisée de leur directeur de comptes, ce qui suit:

- leur directeur de comptes doit être impliqué avec eux et non indifférent au sort de leur entreprise.

- leur directeur de comptes défend leurs intérêts auprès des autres décideurs lorsqu'il s'agit de prêts ou autres besoins de l'entreprise.

- leur directeur de comptes prend des initiatives en leur faisant des suggestions pour améliorer leur gestion, et en les aidant à trouver des opportunités de marchés grâce à des informations.

- **La réceptivité:** qui se traduit par la disponibilité et la bonne volonté d'aider le client a été perçue par les entrepreneurs interrogés comme étant un critère décisif dans leur loyauté vis à vis de leur banque. Les entrepreneurs s'attendent à ce que cette disponibilité à aider soit surtout présente lors de conditions difficiles pour eux. Les exemples cités sont les suivants: difficultés de trésorerie, secteur d'activité en stagnation ou en déclin, besoins financiers accrus pour assurer une croissance, difficultés conjoncturelles du marché. Le soutien de leur banque dans des conditions difficiles est selon ces entrepreneurs la raison de leur loyauté vis à vis d'elle. On peut penser que si les banques prenaient un peu plus de risques que d'habitude, en soutenant les pme lors des conditions mentionnées ci-dessus, elles pourraient augmenter le taux de loyauté de leurs clients.

Si on se penche sur ces diverses attentes de la part des entrepreneurs, on s'aperçoit que ce qu'ils cherchent c'est une valeur ajoutée, que leur banque soit plus entreprenante et dépasse les services de base. Il ne suffit pas pour une banque de rendre correctement le service promis pour espérer gagner la loyauté de ses clients-entrepreneurs. Ceux-ci

aspirent à ce que leur banque développe avec eux une certaine courbe d'expérience, qu'elle soit familière et impliquée avec leur pme. Autrement dit, pour être engagé et loyal vis à vis de leur banque, les entrepreneurs réclament que la réciprocité soit vraie.

Ainsi, les banques qui auront des chances de s'assurer la loyauté de leur clientèle entrepreneuriale sont celles qui auront une attitude proactive. Elles doivent prendre des initiatives pour conseiller leurs clients, leur fournir de l'information sur d'éventuelles opportunités de marché. Dans la même veine, pour renforcer la loyauté de leurs clients, les banques doivent se résigner à prendre un peu plus de risques pour leur clients. Elles doivent donc s'investir et s'impliquer dans leurs relations avec les entrepreneurs, en ce sens qu'elles doivent donner à l'entrepreneur le sentiment qu'il aurait beaucoup à perdre si jamais il quittait sa banque (manque à gagner).

Par ailleurs, et contrairement à la croyance générale, certains critères de service ne sont pas si importants aux yeux des entrepreneurs interrogés:

- **Diversité des services:** les entrepreneurs n'y sont que relativement sensibles car ils estiment que les services bancaires sont facilement imitables. Ils seraient plus intéressés par des produits et services sur mesure pouvant répondre à leurs besoins plutôt qu'une multitude de services standards.

- **Proximité:** les entrepreneurs s'aperçoivent que de plus en plus toutes les banques ont désormais des agences et succursales un peu partout. La proximité est donc certes un avantage, mais un avantage commun à toutes les banques, et par conséquent, il ne saurait avoir un impact décisif sur le choix de demeurer ou non avec une banque plutôt qu'une autre.

- **Frais concurrentiels:** contrairement à la croyance générale, les entrepreneurs interrogés n'accordent qu'une importance relative aux frais de service. Ils sont prêts à y mettre le prix pourvu que la qualité soit là. Ce critère constitue de moins en moins une arme concurrentielle efficace, et il convient pour les banques de se concentrer sur des critères de qualité influençant davantage les choix des entrepreneurs.

C) L'APPROCHE RELATIONNELLE DANS LE CADRE DES PRATIQUES BANCAIRES

Tous les directeurs de comptes interrogés ont affirmé le rôle important, et l'influence positive de l'approche relationnelle dans la loyauté des entrepreneurs. D'ailleurs, ils se sont tous réjouis du fait qu'ils aient été déchargés d'une bonne partie de la paperasserie administrative dans la perspective justement de passer plus de temps avec les clients. Cependant, quelques politiques internes de la banque

sont selon eux incompatibles avec les exigences d'une approche relationnelle:

- L'objectif pour un directeur de comptes d'augmenter son portefeuille du client ne coïncide pas toujours avec l'exigence d'entretenir des relations personnalisées avec un nombre limité de clients.
- La difficulté dans le quotidien d'avoir des contacts fréquents avec leurs clients (comme le dicte une approche relationnelle) lorsque ceux-ci sont au nombre de 100 et au delà.
- Évaluation davantage basée sur le nombre de comptes ouverts que sur le nombre de comptes maintenus. Ainsi, la direction encourage davantage la conquête de nouveaux clients que la rétention de ceux déjà existants. D'ailleurs, certains directeurs de comptes ont formulé le souhait que le critère "rétention des clients" soit davantage pris en compte dans les politiques salariales. D'autant plus que la finalité d'une approche relationnelle est justement de s'assurer la loyauté des clients.
- L'approche relationnelle ne peut pas être pratiquée avec tous leurs clients, mais seulement ceux dont les besoins financiers complexes le justifient, ceux qui sont rentables pour la banque et ayant des activités nécessitant des liens étroits elle.

Profil des entrepreneurs & intention de loyauté

Le profil des entrepreneurs ayant une intention de loyauté positive se résume ainsi: il s'agit d'entrepreneurs plus âgés, avec un niveau de scolarité limité, qui sont en affaires depuis longtemps et qui utilisent une large gamme de produits et de services bancaires.

Quant aux entrepreneurs à intention de loyauté négative, ce sont des entrepreneurs jeunes, de niveau universitaire, qui sont en affaires depuis des périodes relativement courtes et n'utilisant qu'une partie limitée des produits et services bancaires offerts.

LIMITES DE L'ÉTUDE

* Un nombre limité d'entreprises a été étudié, ce qui ne permet pas d'extrapoler les résultats de cette étude effectuée dans un secteur d'activités précis (secteur manufacturier) et dans une région délimitée (Mauricie).

* L'échantillon réduit ne nous permet pas aussi d'extrapoler les résultats obtenus au niveau du profil des entrepreneurs selon leur intention de loyauté. Ceci dit, nous avons pu dégager des tendances intéressantes au niveau des caractéristiques communes aux entrepreneurs à intention de loyauté positive vs négative, qui méritent d'être exploitées plus à fond, avec un échantillon plus large dans une étude ultérieure.

* La collaboration d'un nombre significatif d'entrepreneurs opérant dans le secteur des services n'ayant pu être obtenu, nous n'avons pu faire une comparaison entre les PME de services et celles manufacturières dans leurs relations avec leur banque.

* Le nombre limité (7) des directeurs de comptes consultés (banques à charte de Trois-Rivières et la BDC) nous permet seulement d'avoir la perception de ceux-ci dans leurs relations avec les entrepreneurs selon leurs propres expériences. Hormis l'effet de subjectivité dans les jugements de ces directeurs de comptes, on ne peut extrapoler les points de vue recueillis lors des entrevues compte tenu de l'échantillon réduit de ces banquiers qui oeuvrent tous dans la région de la mauricie.

* Certains entrepreneurs n'ayant pu se libérer pour un rendez-vous, nous avons été obligé de nous contenter de l'information recueillie à la fois dans le questionnaire et à travers un contact téléphonique. Ceci pourrait nuire à la richesse de l'information surtout au niveau des questions ouvertes nécessitant des explicitations que les entrepreneurs plus coopératifs consultés sur place ont bien voulu nous fournir.

* Cette recherche n'aspire pas à donner une description détaillée et des résultats quantitatifs précis du phénomène étudié. Ceci pourrait être perçue comme une limite, cependant, le but est plutôt d'affiner la problématique d'engagement et de désengagement des entrepreneurs à

l'égard de leur institution bancaire. Les conclusions de cette étude doivent donc être considérées comme les premiers éléments explicatifs du phénomène étudié.

AVENUES DE RECHERCHE FUTURES

Afin de mieux comprendre la dynamique des relations banques-pme, certaines pistes de recherches méritent d'être explorées:

- * La culture marketing dans les institutions bancaires. À ce sujet, il serait peut être intéressant de définir les bases d'une stratégie qu'une institution financière devrait adopter pour rejoindre aussi bien les entrepreneurs ayant une tendance de loyauté que de non loyauté. Ces deux groupes ayant des profils différents, ils devraient être approchés différemment par une banque.
- * L'influence de l'approche relationnelle sur les politiques de crédit dans les institutions bancaires. Jusqu'à quel point l'application d'une approche relationnelle et donc personnalisée avec un client peut-elle influencer sur une décision de crédit. De même, il serait intéressant d'apprécier la part des critères rationnels (ratios financiers) et irrationnels liés à la personne de l'entrepreneur.
- * L'impact de la structure organisationnelle d'une institution bancaire sur ses relations avec les entrepreneurs.

- * Vérifier les conclusions de cette étude auprès de pme oeuvrant dans le secteur des services, et faire une étude comparative avec les pme manufacturières.
- * L'étude de l'engagement et du désengagement dans le domaine bancaire incite à entamer des recherches similaires dans d'autres secteurs où le marketing relationnel a pu acquérir une quelconque reconnaissance.
- * Les directeurs de comptes ont affirmé qu'il y a des clients plus rentables à la banque que d'autres. À ce sujet, il serait intéressant pour une banque de bâtir une grille de sélection qui lui permettra de concrétiser le processus de choix de ses clients en accord avec sa stratégie. Une recherche dans ce sens serait donc fort intéressante.
- * Vérifier les résultats de la présente étude auprès d'un échantillon plus large afin de pouvoir les généraliser. Un échantillon plus large permettrait également de dresser un profil assez représentatif de l'entrepreneur loyal vs l'entrepreneur non loyal.

BIBLIOGRAPHIE

- Albrecht, K.1987. "La dimension service". Paris: de l'organisation, 188p.
- Ashforth, B. Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", Academy of management review, vol. 14, no 1, pp20-39.
- Baxter, L.A, "Relationship Disengagement: An examination of the Reversal Hypothesis" Western Journal of Speech Communication, Vol.47, 1983, pp85-98
- Baxter, L, A., "Accomplishing Relationship Disengagement", Understanding Personal Relationships, Steve Duck and Daniel Perlman, Eds. Beverly Hills, CA : Sage Publications, Inc 1985, pp.243-265
- Beaulieu-Chassé, Nicole, 1991. "La Caisse Desjardins : de l'autonomie individuelle à l'autonomie collective", cahier 40, Université Laval, Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier
- Bitner, M.J, "Evaluating Service Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, 1990. vol 54. no2, pp 69-82
- Boss, J.F, " Le Schéma mental de la Qualité-Satisfaction" Revue Française de Marketing", n 144, 1993
- Carof, Jacqueline, " Pour une stratégie d'usage des indicateurs de satisfaction et qualité de service pour le management de l'entreprise", Revue Française de Marketing 1993/4-5

- Christopher, M, "The Customer Service Planner", Oxford, Butterworth- Heinemann Ltd. 1992.
- Congram, C.A. 1987. "Managing long-term relation-ships". The services challenge : Integrating for competitive advantage, AMA, p.95-96
- Cronin, J.J., A Taylor, 1992. "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, 56 July, pp. 55-68
- Day, G.S., " A Two Dimensional concept of brand loyalty", Journal of Advertising Research, vol.9, 29-35, 1969
- Day, R.L, " The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Reasearch", 1982
- Day, R.L et Landon, E.L, " Toward theory of consumer complaining behavior" in consumer and industrial buying behavior, 1993
- Donnelly, J., Berry, I.I., Thompson, W.T, "Marketing Financial Services : A Strategic Vision , p113, 1985
- DUNCAN, R.B, " Qualitative Research Methods in Strategic Management. Eds, 1980.
- Evrard, Y. 1983," L'analyse des préférences des consommateurs : application aux nouveaux produits", pp125-160
- Filiatrault, P., et B. Metcalfe. 1989. "Marketing bancaire: service aux consommateurs", Institut des banquiers canadiens, chap.12.
- Fishbein, M. "Readings in atitude theory and measurement". University of Illinois, 1967. pp 437-443

- Gummesson, E, " The new marketing- Developping long-term interactive relationships" Long rang planning, n.4. 1987. p10-20
- Howard, J.A et J.N Sheth " The theory of buyer behavior". 1969.
- Hunt, H. " Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction", Marketing Science Institute, 1977.
- Jacoby, J., Kyner, D.B, " Brand loyalty vs repeat purchasing behavior", Journal of marketing Research, Vol Fevrier p 1-9, 1973.
- Jain, K, Pinson, C, Malhotra, N," Customer loyalty as a construct in the marketing of banking services", International Journal of Bank Marketing, Vol.5. n 3, 49-72, 1987.
- Lambin, J.J: "La recherche Marketing", Presses Universitaires de France, 1994.
- Laroche, M., Rosenblatt, j . " Services Used and Factors Considered Important in selecting a bank: An Investigation Across Demographic Segments, International Journal of Bank Marketing, Vol.4, N.1, 1986.
- Lejeune, M, " Marketing des services", Revue Française de Marketing, n 121, 1989.
- Manrai, L.A et M.P Gardner, 1991. "The influence of Affect on Attributions for Product Failure", advances in Consumer Research, V.18, 249-254
- Margolis, Judy. 1995. "Code de conduite à l'intention des PME", Revue "le banquier", Mars 1995. Association des Banquiers Canadiens.

- Miles, M.B, HUBERMAN, A.M., "Qualitative Data Analysis : A Source of New Methods", Sage Publication Inc., 1984.
- Moriarty, R.T, Kimball, R.C, Gay, J.H.1983. " The management of corporate banking relationships". Sloan Management Review, vol24, p 3-16.
- Mowday, R.T, Steers, R.M, Porter, L.W.1979," The measurement of organizational commitment", Journalof vocational behavior, vol.14, pp 224-247.
- Murdick, Render et Russell. 1990. "Service operations management", Toronto: Allyn and Bacon.
- Omar, A. "Méthodologie des sciences sociales et Approche Qualitative des organisations", Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Parasuraman. A, V. Zeithaml et L. Berry. 1991. "Refinement and Reassessment of the servqual scale". Journal of retailing, vol 67, no4, p420-450.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml et L. Berry,. 1986 "Servqual: a multiple-item scale for measuring Customers perceptions of service quality", Working paper: Marketing Science Institute, Rapport no 86-108, 39p.
- Perrien , J., Mc Tavish , R., Marketing bancaire: Services commerciaux, Institut des Banquiers Canadiens, 1987
- Reichheld F.F, Sasser W.E. "Zero Defections : Quality comes to Services", Harvard Business Review, Sept-Oct. 1990, pp.105-111
- Revue PME, "Guide des services financiers", Sept 1994.

- Reiling, L.G. (1986). " Customer loyalty prime Factor in financial services", Marketing News, p. 8-9
- Ricard, Line. 1992. "Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle". Proposition de recherche pour le doctorat en administration, UQAM
- Rosenblatt, J., Laroche, M. "Commercial Banking in canada: A study of the selection criteria and service expectations" The international Journal of Bank Marketing , Vol.6, N.4, 1988, p19-30
- Sheth, J, Park, C, "A theory of multi-dimensional brand loyalty", Advances in Consumer Research, vol. 1 , 449-459, 1973.
- Swan, J. E et L.J Combs. "Product Performance and Consumer Satisfaction : A New Concept", Journal of Marketing, 40, April 1976, 25-33
- Technical Assistance Research Program Institute, "Consumer Complaint Handling in America : an Update Study, 1986.
- Thompson , M.S et Zeckhauser, R.J (1988). " Les institutions financières canadiennes : Analyse de la situation et tendances actuelles", L'Institut Supérieur de Gestion, Vol 21, Ottawa, pp 2-5.
- Weatley, E.W. 1990. "The CFO's perspective on commercial bank service charges - implication for relationship management". Journal of Professional Services Marketing, Vol 6, no 1, p.109-118.
- Westbrook, R. A, 1987. "Product / Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Processes", journal of Marketing Research, 24 August, 258-270

ANNEXE: (QUESTIONNAIRE)

Partie1:

1) Avez- vous changé d'institution bancaire durant les 5 dernières années?

Oui ()

Non () (si non, aller à la partie 2)

2) La dernière fois que vous avez changé d'institution bancaire, c'était:

- il y a moins de six mois ()

- il y a entre six mois et un an ()

- il y a entre un an et cinq ans ()

3) Quelles sont les raisons qui ont motivé une telle décision?

- une offre alléchante de la concurrence. ()

- conflit(s) avec votre directeur de comptes ()

- un cumul de petits malentendus. ()

- refus de prêter ()

- changement de directeur de comptes ()

- autres (veuillez préciser)

4) Avant de décider de changer de banque, avez-vous pris le temps d'en parler ouvertement à votre directeur de comptes ?.

Oui ()

Non ()

5) Changeriez-vous de banque uniquement pour suivre un directeur de comptes avec lequel vous avez toujours eu de très bons rapports ?

Oui ()

Non ()

6) Qu'est ce qui vous agace le plus dans votre relation avec votre banque?

7) À votre avis, votre directeur de comptes a :

- un pouvoir décisionnel élevé. ()
- un pouvoir décisionnel moyennement élevé ()
- un faible pouvoir décisionnel ()

8) Quels sont vos souvenirs d'événements marquants positifs de votre relation avec votre directeur de comptes?

Partie 2

Nous aimerions connaître l'importance que vous attachez aux critères ci dessous, dans le choix d'une institution bancaire.

Pour ce faire, veuillez répartir 100 points entre ces cinq critères. Assurez-vous que le total de points donne bien 100 points.

- éléments tangibles(l'équipement,apparencedupersonnel,proximité).
points

- fiabilité (capacité à réaliser le service promis, compétence du personnel)
points

- serviabilité et rapidité du service
points

- courtoisie et capacité à inspirer confiance

points

- attention individualisée et service personnalisé

points

Partie 3

Dans cette partie, il s'agit de déceler les critères de service qui ont un si fort impact sur la satisfaction de l'entrepreneur qu'ils peuvent compenser toutes autres insatisfactions par ailleurs et amener vers une fidélité à la banque.

1) Estimez- vous que certaines de vos attentes vis à vis de votre banque méritent plus de considération que d'autres?

Oui ()

Non ()

2) Quelles sont les attentes auxquelles vous êtes particulièrement sensible ? classez-les du plus important au moins important.

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| - Fiabilité du service | - Frais concurrentiels |
| - Diversité des services | - Rôle de conseil |
| - Compétence du directeur de comptes | - Rapidité du service |
| - Propension à prendre des risques | - Courtoisie |
| - Personnalisation de la relation | - Disponibilité à aider |
| - Autres (à préciser) : | |

3) La satisfaction de ces attentes prioritaires peut-elle, à votre avis, compenser d'autres insatisfactions par ailleurs et faire de vous un client fidèle à sa banque?.

Oui ()

Non ()

4) Vous êtes loyal à votre banque:

- faute de mieux ()

- pour des raisons bien précises? ()

5) Qu'est ce qui ferait qu'à service égale (et même légèrement supérieur d'une banque concurrente), vous préféreriez continuer à travailler avec la même banque?

6) Qu'est ce qui est susceptible de renforcer cet attachement et cette loyauté à la même banque

Partie4:

Dans cette partie du questionnaire, on vous demande d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations ci-dessous.(il s'agit d'évaluer le service que vous offre actuellement votre banque).

Voici le choix de réponse:

Tout a fait en désaccord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	d'accord
1	2	3	4	5

Tout à fait en accord

6

Il n'y a pas de " bonnes " ou de " mauvaises " réponses. Le plus important est d'encercler le chiffre le plus représentatif de votre degré d'approbation. Assurez-vous de répondre à toutes les questions. Merci.

- 1) le directeur de comptes m'accorde une attention particulière
- 2) si elle promet de faire quelque chose dans un certain délai, la banque tiendra sa promesse
- 3) j'ai toutes les raisons de me sentir en sécurité lors de mes transactions avec la banque
- 4) le personnel de la banque se montre compréhensif et rassurant lorsque j'ai des problèmes
- 5) je peux me fier à ma banque
- 6) le personnel de ma banque m'inspire confiance
- 7) le directeur de comptes connaît mes besoins réels
- 8) mon directeur de comptes a à coeur mon bien- être et mes intérêts
- 9) le personnel est toujours disposé à m'aider
- 10) mes contacts avec mon directeur de comptes se déroulent dans une atmosphère détendue et très agréable.

Il n'y a pas de " bonnes " ou de " mauvaises " réponses. Le plus important est d'encercler le chiffre le plus représentatif de votre degré d'approbation. Assurez-vous de répondre à toutes les questions. Merci.

- 1) le directeur de comptes m'accorde une attention particulière
- 2) si elle promet de faire quelque chose dans un certain délai, la banque tiendra sa promesse
- 3) j'ai toutes les raisons de me sentir en sécurité lors de mes transactions avec la banque
- 4) le personnel de la banque se montre compréhensif et rassurant lorsque j'ai des problèmes
- 5) je peux me fier à ma banque
- 6) le personnel de ma banque m'inspire confiance
- 7) le directeur de comptes connaît mes besoins réels
- 8) mon directeur de comptes a à coeur mon bien- être et mes intérêts
- 9) le personnel est toujours disposé à m'aider
- 10) mes contacts avec mon directeur de comptes se déroulent dans une atmosphère détendue et très agréable.

11) mon directeur de comptes est bien renseigné et connaît mon secteur d'activités

Partie 5

1) Êtes vous satisfait de votre relation avec votre institution financière ?

pas du tout satisfait 0----1-----2-----3-----4-----5-----6 très satisfait

2) Attribuez-vous votre satisfaction (insatisfaction) :

- à l'institution bancaire ()
- au directeur de comptes ()
- aux deux ()

3) Parmi les affirmations ci-dessous, quelle est celle qui correspond le mieux à vos intentions face à votre institution financière actuelle (seulement une).

- je vais sûrement conserver la même banque. ()
- je pense conserver la même banque. ()
- je vais réévaluer ma relation avec ma banque. ()
- je vais chercher une nouvelle banque. ()
- je vais sûrement changer de banque. ()

INFORMATIONS GÉNÉRALES :

1) AGE

- 20 - 30 ans ()
- 31 - 40 ans ()
- 41 - 50 ans ()

- 51 - 60 ans ()
60 ans et plus ()

2) Sclolarité

- Autodidacte ()
Secondaire ()
Bac ()
Maîtrise ()
Ph.D ()

3) Depuis combien de temps votre entreprise opère - t- elle ?

4) Dans quel secteur d'activité ?

5) Mentionner quels sont les services bancaires utilisés par votre entreprise

- | | |
|-------------------------------|---|
| - Service de dépôt () | - Lettre de crédit () |
| - Gestion informatisée () | - Papier commercial () |
| - Paie informatisée () | - Prêts à terme () |
| - Conciliation () | - Crédit-bail () |
| - Cartes de crédit () | - Acceptations bancaires () |
| - Prélèvement automatique () | - Traitements aux ponts
de vente () |
| - Paiement à un tiers () | - Financement de l'exploitation
courante () |
| - Gestion centralisée () | - Autres (Préciser) () |

6) Nombre d'employés ?

7) Chiffre d'affaires de votre entreprise

- moins de 500.000
- de 500.000 à 1 million
- de 1 à 2 million
- de 2 à 5 million
- plus de 5million

8) Avec quelle banque faites-vous affaire en ce moment ? .

Depuis combien de temps?

Commentaires & Suggestions:

Merci de votre collaboration

Guide d'entrevue

- Pensez-vous que l'utilisation d'une approche relationnelle avec les entrepreneurs soit nécessaire pour assurer leur engagement vis à vis de la banque?
- Une approche relationnelle est exigeante en matière de temps. Etes-vous de ce point de vue déchargés des tâches administratives et de la paperasserie?
- Comment arrivez-vous à concilier les exigences d'une approche relationnelle (relations étroites avec les clients) et l'objectif quantitatif d'élargir son portefeuille de clients ?
- La direction vous donne t-elle les moyens nécessaires à l'application d'une approche relationnelle avec vos clients?
- En tant que directeur de comptes, lorsque vous perdez un client au profit de la concurrence, essayez-vous toujours d'en connaître les raisons? (Veuillez expliciter)
- Qu'est ce qui à votre avis peut irriter un entrepreneur au point d'envisager la rupture avec sa banque ?
- Quel est l'avantage concurrentiel décisif que vous estimez avoir pour vous assurer l'engagement de vos clients-entrepreneurs ?

- Que gagnerait un entrepreneur à demeurer engagé vis-à-vis de la même banque pendant longtemps ?

- Nous aimerions connaître l'importance que vous attachez aux critères ci-dessous. Pour ce faire, veuillez répartir 100 points entre ces cinq critères. Assurez-vous que le total de points donne bien 100 points.

- éléments tangibles (l'équipement, l'apparence du personnel, la proximité).

points

- fiabilité (capacité à réaliser le service promis, compétence du personnel)

points

- serviabilité et rapidité du service

points

- courtoisie et capacité à inspirer confiance

points

- attention individualisée et service personnalisé

points